

**FRANCISCO DARCISO SILVA**

**RAZÕES E DIFICULDADES PARA SE IMPLANTAR  
SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS MÉDIAS  
EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM  
MACAPÁ**

**Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2013**

**FRANCISCO DARCISO SILVA**

**RAZÕES E DIFICULDADES PARA SE IMPLANTAR  
SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS MÉDIAS  
EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM  
MACAPÁ**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial no curso de Mestrado em Gestão de Empresas conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Co-Orientador: Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2013**

“Tudo vive num contínuo fluxo sobre a terra. Nada conserva uma forma constante, determinada, e as nossas afeições, que se ligam às coisas exteriores, passam e mudam necessariamente com elas. Sempre à nossa frente ou atrás de nós recordam o passado que não existe e antecipam o futuro que muitas vezes não se realiza.”

(Nélson Luiz Tomassini)

Dedico especialmente à minha esposa e filhos pelo amor, carinho, atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias, e saber que minhas ausências em vários finais de semana tinha um motivo, uma necessidade, um sonho, e compreendê-las com amor e sabedoria.

## **AGRADECIMENTOS**

A Jesus Cristo pelo dom da vida e a salvação na cruz do calvário.

Ao Professores pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos pelos momentos de alegria e frustrações que vivemos juntos nessa jornada aqui na terra.

Aos meus queridos entes queridos que já não fazem parte deste plano (in memoriam).

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A dissertação tem a finalidade de identificar as razões e dificuldades para implantar departamento de Recursos Humanos em cinco empresas de porte médio comercializadoras de material de construção localizadas nos bairros da cidade de Macapá, capital do Estado do Amapá, Brasil. Para tanto, foi realizado um Levantamento (*Survey*) com empresários do ramo e representante do Sindicato de Materiais de Construção do Amapá (SINDMAT). Para a coleta de dados, participaram da pesquisa por meio de preenchimento de questionários semi-estruturados. Os dados obtidos confirmam que as razões e dificuldades para implantar esse departamento se devem ao alto custo para ser mantido, falta de experiência em RH, desconhecimento de técnicas (*know how*) e acham desnecessário conhecer suas ferramentas de gestão. Os dados expuseram a existência de obstáculos principalmente nos pontos fortes e pontos fracos do negócio para incentivar a qualidade do serviço e o aumento na venda dos produtos. Concluiu-se que para despertar nos empresários a necessidade de reflexão sobre a criação do Setor de RH, com a finalidade de aprimorar o negócio e, consequentemente, colaborar para uma aprendizagem consciente dos seus colaboradores. A falta de conhecimento e de assessoria dos empresário deste setor está retardando a implantação de um setor de RH. Com essa estrutura montada as empresas tem condições ao seu modo, no seu tempo implantarem uma área RH, para cuidar da gestão de pessoas, e com isso, crescerem e melhorarem e desenvolverem-se em todos os níveis. Com essas definições e a formatação correta dos RH na empresa, podemos resolver a maioria dos problemas inerentes a organização.

Palavras-chave: Gestão, Recursos Humanos, Macapá.

## **ABSTRACT**

The dissertation aims to identify the reasons and difficulties to deploy the Human Resources department in five midsize businesses marketers of building material located in the neighborhoods of the city of Macapa, capital of the state of Amapá, Brazil. To this end, we conducted a survey (Survey) with entrepreneurs and business representative of the Union of Construction Materials of Amapá (SINDMAT). For data collection, participated in the survey by filling in semi-structured questionnaires. The data confirm that the reasons and difficulties to deploy this department are due to the high cost to maintain, lack of experience in HR, lack of technical knowledge (know how) and find it unnecessary to know their management tools. The data exposed the existence of obstacles mainly on the strengths and weaknesses of the business to boost service quality and increased product sales. It was concluded that the entrepreneurs to awaken the need for reflection on the creation of the Department of Human Resources, in order to enhance the business and thus contribute to a conscious learning of its employees. The lack of knowledge and advice of this business sector is slowing the implementation of an HR department. With this structure in place companies have conditions in his own way, in his time deploy HR area, to take care of people management, and thereby, improve and grow and develop itself on all levels. With these definitions and correct formatting of HR in the company, we can solve most of the problems inherent in the organization.

**Keywords:** Management, Human Resources, Macapa.

## **LISTA DE SIGLAS**

AP - Amapá

ARH - Administração de Recursos Humanos

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria de Construção

CEP - Código de Endereçamento Postal

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Aptidões

CNPJ - Certidão Nacional de Pessoa Jurídica

CVO - Ciclo de Vida Operacional

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IEPA - Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá

Mesbla - Établissements Mestre et Blatgé

MPE - Micro e pequena empresa

n.º - Número

NPM - New Public Management

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PIB - Produto Interno Bruto

PLR - Título de participação nos lucros

R&S - Recrutamento e Seleção

RH - Recursos Humanos

SEBRAE - Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário

SINDMAT - Sindicato do Comércio de Materiais de Construção do Amapá

T&D - Treinamento e Desenvolvimento



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b>	Histórico do Varejo no Brasil	<b>23</b>
<b>Figura 2:</b>	Representatividade dos segmentos do varejo – volume total de vendas (%)	<b>25</b>
<b>Figura 3:</b>	Mapa do Estado do Amapá	<b>47</b>
<b>Figura 4:</b>	PIB por Estado – 2010	<b>54</b>
<b>Figura 5:</b>	Participação das Atividades Econômicas no PIB do Amapá e do Brasil – 2010	<b>54</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	População residente por situação do domicílio e sexo (1000 pessoas), segundo Estado do Amapá 2006 – 2010	<b>53</b>
<b>Gráfico 2:</b>	Distribuição dos empresários quanto ao sexo	<b>68</b>
<b>Gráfico 3:</b>	Distribuição dos empresários por tempo de atuação no mercado	<b>69</b>
<b>Gráfico 4:</b>	Distribuição dos empresários por nível de escolaridade	<b>70</b>
<b>Gráfico 5:</b>	Principais Pontos Fortes do negocio segundo os empresários	<b>71</b>
<b>Gráfico 6:</b>	Principais Pontos Fracos do negocio segundo os empresários	<b>72</b>
<b>Gráfico 7:</b>	Composição da cadeia produtiva da construção civil – 2009	<b>76</b>
<b>Gráfico 8:</b>	Demonstrativo de análise quantitativa, do comércio varejista de materiais de construção no Amapá	<b>76</b>
<b>Gráfico 9:</b>	Razões para as empresas não implantarem RH	<b>78</b>
<b>Gráfico 10:</b>	Razões para não terem implantado ainda o RH.	<b>80</b>
<b>Gráfico 11:</b>	Opinião dos empresarios quanto a criação de um setor de Recursos Humanos para melhorar a qualidade do atendimento da empresa	<b>83</b>
<b>Gráfico 12:</b>	Um setor de recursos humanos melhora o desempenho da empresa em que?	<b>83</b>
<b>Gráfico 13:</b>	Dificuldades de implementar o RH na empresa	<b>85</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b>	Recretuamento Interno e Externo: Vantagens e Desvantagens	<b>35</b>
<b>Tabela 2:</b>	Setores existentes na empresa?	<b>52</b>
<b>Tabela 3:</b>	População residente no Estado do Amapá por situação de domicílio e sexo 2006 – 2010	<b>54</b>

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Hipóteses analisadas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO HISTÓRICO</b>	<b>17</b>
1. Da necessidade ao imprescindível habitar	17
2. Histórico do Varejo no Brasil	21
3. A modernização do varejo no Brasil	23
4. O Varejo e o Comércio de Material de Construção	24
<b>CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA</b>	<b>27</b>
1. A gestão de pessoas em empresas varejistas	27
2. Processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas no comércio varejista	30
2.1 Planejamento e Implantação da Gestão Estratégica de Pessoas em Pequenas e Médias empresas	33
3. Relações de trabalho no setor de serviços no contexto da reestruturação produtiva	41
<b>CAPÍTULO III - O COMÉRCIO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM MACAPÁ</b>	<b>47</b>
1. Considerações geográficas	47
2. Considerações históricas	48
3. O Varejo de Material de Construção na cidade – Características do Mercado	52
<b>CAPÍTULO IV – CAMINHOS METODOLÓGICOS</b>	<b>57</b>
1. Justificativa metodológica	57
2. Objetivos da pesquisa	60
2.1 Geral	60
2.2 Específicos	60
3. Abordagem metodológica	60
3.1 Desenho da pesquisa	62
3.2 Sujeitos	63
3.3 Locais da pesquisa	64
3.4 Instrumento de coleta de dados	65
3.5 Procedimentos para coleta de dados	66
3.6 Considerações éticas	66
4. Análise e interpretação dos dados	67
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende da união dos esforços e conhecimentos das pessoas que delas fazem parte. Com isso o indivíduo se torna tão ou mais importante do que o capital financeiro e estrutural da empresa, interferindo diretamente no bom desempenho e desenvolvimento da organização. Uma organização só terá um bom desempenho se tiver a colaboração e o comprometimento de seus funcionários.

Atualmente as transformações tecnológicas e empresarias são cada vez mais constantes. Com isso as pessoas assumiram um papel novo nas organizações. Hoje os funcionários querem se sentir valorizados na empresa e são os principais responsáveis por mudanças organizacionais, permitindo inclusive que as empresas estejam voltadas para o cliente. Diante disto o presente estudo buscou analisar as diversas formas de entrosamento entre a empresa e seus funcionários, e como o desenvolvimento e desempenho individual e consequentemente organizacional, é afetado.

As empresas já não têm por filosofia utilizar o termo administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras da organização e não elementos vistos separadamente. A gestão de pessoas é atualmente considerada o grande diferencial competitivo, no qual a empresa vê o seu funcionário como principal cliente.

A teoria clássica da administração tratava os funcionários como máquinas, entretanto hoje, a ênfase está centrada nas pessoas e não mais na estrutura e nos processos.

Esta dissertação de mestrado analisa o tema “Razões e dificuldades para se implantar o setor de Recursos Humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá”.

As grandes tendências do mercado mundial apontam para a globalização, onde as empresas precisam, cada vez mais, ser extremamente flexíveis para atender aos clientes que fazem parte deste mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivas, que facilitam esta flexibilização. Porém, o que se pode dizer das pequenas empresas brasileiras, esse segmento empresarial, fonte geradora de desenvolvimento econômico e social. Os dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), do Ministério do Trabalho dizem que entre o começo de 2012 e o fim de novembro, as empresas que têm até 99 funcionários criaram mais de 1,13 milhão de empregos. As grandes empresas geraram 286 mil novos postos o equivalente a um quarto do que criaram as pequenas. As lojas foram as principais responsáveis pelo saldo, seguidas pelas empresas do setor de serviços

Assim, o destaque conferido às microempresas e empresas de pequeno porte, justifica-se por serem, atualmente, um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos espalhados geograficamente.

É importante que tenham capacidade de estar atentas aos traços relevantes do sistema mundial e qual a presença do Brasil neste contexto globalizado. Para que tenham esta visão, enquanto organização, devem ser constituídas por pessoas com formação e perfil adequados para perceber as mudanças internas e externas.

É neste ponto que existe um panorama empresarial quase que desconhecido e para o qual poucas soluções vêm sendo apresentadas. Pessoas de visão mercadológica, criam pequenas empresas para atender a uma oportunidade de mercado, porém, à proporção que o empreendimento cresce, estas pessoas têm dificuldade de melhor escolher os integrantes de suas equipes de trabalho, uma vez que têm restrições em relação a tempo e à habilidade para recrutar e selecionar pessoas, definir quais as competências necessárias para participar da empresa, como melhor avaliar o seu desempenho, como remunerá-las e treiná-las, além de ter dificuldades em consolidar todas estas informações da melhor maneira possível, que facilite o seu processo de tomada de decisão em relação à gestão de pessoas dentro de seus empreendimentos.

Este estudo pretende conhecer a realidade das médias empresas de material de construção em Macapá, verificar a existência, ou inexistência, de gestão de Recursos Humanos e detectar quais possíveis alternativas de melhoria se fazem necessárias para atrair e reter pessoas competentes.

Assim, no primeiro capítulo, é realizado o Enquadramento Histórico, onde é analisada a necessidade do ser humano em habitar em casas e conviver em sociedade por meio de obras de construção. Também se analisa o histórico do Varejo no Brasil, sua modernização e o Comércio de Material de Construção.

No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico da pesquisa, onde são apresentados os principais referenciais bibliográficos que abordam a gestão de pessoas em empresas varejistas, o processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas no comércio varejista e as relações de trabalho no setor de serviços no contexto da reestruturação produtiva e no comércio de material de construção em Macapá.

No terceiro capítulo, dispõem-se os caminhos metodológicos da pesquisa, apresentando-se a justifica da pesquisa e de sua abordagem metodológica, apresentando os

objetivos da pesquisa, seu desenho, os sujeitos, os locais da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos, as Considerações éticas.

Em seguida, no quarto capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos com a aplicação do questionário a amostra de empresários e gestores de empresas do comércio varejista de materiais de construção de Macapá.

Encerra-se com as considerações finais, a contribuição social e as recomendações, e as referências.



## CAPÍTULO I

### ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

---

#### 1. Da necessidade ao imprescindível habitar

As criações humanas ocorreram em vários locais do planeta em diferentes épocas. O machado de pedra, confeccionado com uma lâmina de sílex amarrada a um cabo de madeira considerado o primeiro invento do homem. Artefatos de cerâmica, de ferro ou bronze, surgem na Europa, na África ou no Oriente. Sumérios e chineses, astecas e etruscos, maias, assírios, todos fabricavam artefatos e construía monumentos, habitações, fortificações e com características próprias de cada época e necessidades.

A humanidade, desde a pré-história tem demonstrado uma evolução constante no uso de diversos materiais em se tratando de suprir necessidades indispensáveis para a sobrevivência da raça humana.

O período paleolítico (2 bilhões a.C. a 10.000 a.C.), o mais extenso período da história da humanidade, sem técnicas ou iniciativas arrojadas o homem sobreviveu envolvido em meio às hostilidades impostas pela natureza. Baixas temperaturas obrigaram grupos humanos a se refugiarem em cavernas que além de proteção, abrigo da severidade do intemperismo, protegia contra as feras e grupos rivais. Sem muitas sofisticções e conforto alcançaram melhores condições de sobrevivência naquilo que podemos considerar como lar, casa, abrigo.

Com a descoberta do fogo, importante aliado na evolução e perpetuação da espécie, impondo alterações nos hábitos alimentares, relação entre o homem e meio ambiente, indispensável para evolução humana. Vivendo em constante nomadismo percorrendo diversos territórios coletando o que a natureza lhe provia, esgotando o potencial local, mudava-se em busca de novas paragens atraentes. Suas armas eram construídas de madeiras, pedras, ossos e marfins.

Aproximadamente por volta de 40.000 anos a.C. os povos começaram viver em grupos maiores, tornando-se menos nômades fixando-se por maior período, em locais que pudessem criar novas moradias, se utilizando de madeiras, peles de animais, fibras vegetais, barro, pedras e outros. A agricultura dava os primeiros passos.

No período Neolítico (entre 10.000 a.C. a 8.000 a.C.) com as alterações no clima e vegetação, a prática da coleta e da caça tornam-se atividades complexas. A agricultura passa a

ser um componente importante que gradualmente vai fixando o homem. A domesticação de animais e técnicas que possibilitaram um melhor domínio da natureza criou condições para formar grandes povoados organizados socialmente.

No período dos metais (aproximadamente 3.500 a.C), em sua fase inicial surgem as primeiras construções em pedra, principalmente entre os povos do mediterrâneo e os da costa atlântica. Tinham função de câmaras mortuárias e de templo, não se tratando de moradia, eram estruturas megalíticas. O surgimento de metais, a partir do cobre (8.000 a.C.), do bronze (3.300 a.C.) e posterior o ferro (1.500 a.C.), possibilitou o desenvolvimento de armas, utensílios domésticos, ferramentas utilizadas na agricultura e construção, foram de muita importância nas várias sociedades que nasceram durante a antiguidade.

O domínio da fundição e da criação de ligas entre os metais, permitiu condições de criar instrumentos mais apropriados para as necessidades nos vários campos de conhecimento que começa a ser deslumbrado. Disputas por melhores lugares para o pastoril, agricultura entre outros, fomentou guerras e contendas entre povos. Construções de fortificações, armas mais adaptadas, ferramentas para o corte de pedras foram sendo aprimoradas.

Nesta época os materiais de construção mais utilizados eram os que se encontravam no ambiente, “In-natura” principalmente rochas, porém essas mesmas rochas foram talhadas de acordo com a necessidade, já que um grande aliado possibilitou esse feito: as ferramentas de metais. A madeira como material de construção é um elemento que acompanha o homem desde os primeiros passos até os dias de hoje. Peles de animais, fibras vegetais, gordura animal, barro, contribuíram e contribuem amplamente como componentes importantes nas construções.

**Egito (4000. a.C. A 30 a.C.)** – A idéia de construir em tijolo, chegou ao Egito, vinda da Mesopotâmia, por volta de 3100 a.C., e nos próximos 500 anos o uso do tijolo generalizou-se a quase todos os edifícios. O “tijolo não cozido” dominou a arquitetura durante as primeiras 4 Dinastias Egípcias. Muitos faraós construíram as suas pirâmides em pedra, Figura 02, mas os seus palácios eram de tijolos. Para a construção das pirâmides foram usados milhões de blocos de pedra pesando grandes toneladas, dando a impressão que só se utilizava esse material na época da forma como foram construídas. Acredita-se que foram usadas rampas inclinadas com lama de barro, roletes de madeira para facilitar o deslizamento dos pesados blocos de pedras.

**Mesopotâmia (4.000 a.C. a 300 a.C.)** – Os primeiros vestígios de sedentarismo humano na Mesopotâmia datam de aproximadamente 10.000 a.C. O crescimento dos

primeiros núcleos urbanos da região fez-se acompanhar do desenvolvimento de um complexo sistema hidráulico, que tornou possível a drenagem de pântanos, construção de diques e barragens, para evitar inundações e armazenar água para épocas secas.

A arquitetura da Mesopotâmia empregou nos seus estágios iniciais tijolos de barro seco ao sol, maleáveis, mas poucos resistentes, o que explica o alto grau de desgaste das construções encontradas (só mais tarde passou a ser cozido).

Segundo Vencentino & Dorigo (2005) os assírios a 4.000 a.C. utilizavam argilas com baixo ponto de fusão e obtiveram a cerâmica vidrada. E segundo o autor:

Na Pérsia, a arte insuperável dos Sumérios e Babilônios, não se extinguiu e continuava a produzir, além de ânforas, bacias, taças esculpidas e pintadas, maravilhosos azulejos, para revestir fachadas e vestibulos. Argamassas aéreas também eram utilizadas pelos povos da Mesopotâmia (VENCENTINO & DORIGO, 2005, p. 34).

As obras mais representativas da construção na Mesopotâmia - os zigurates ou templos em forma de torre - são da época dos primeiros povos. Na realidade, tratava-se de edificações superpostas que formavam um tipo de pirâmide de faces escalonadas, em blocos de pedras, dividida em várias câmaras. Aproximadamente a partir de 2.000 a.C., fixam-se os povos chamados semitas, dos quais os mais importantes são os que fundaram a cidade da Babilônia e os fenícios, no litoral mediterrâneo.

**Grécia** – No princípio, os materiais utilizados era o adobe para as paredes, e a madeira para as colunas. Mas, a partir do século 700 a.C. (período arcaico), eles foram caindo em desuso, sendo substituídos pela pedra. Os templos da Grécia Antiga (600 a.C. a 400 a.C.), eram em geral realizados com blocos de pedra talhados com muita precisão, justapostos e sobrepostos sem argamassa. Nas coberturas eram usadas telhas de barro sobre estruturas em madeira.

**Roma** – A partir do século II a.C., os arquitetos da antiga Roma, além dos materiais tradicionalmente conhecidos (pedra, madeira, barro, metais e outros) dispunham de dois novos materiais de construção. Um deles, o opus cementicium (uma mistura de areia vulcânica com calcário e tijolos quebrados, um “ancestral” do cimento. Com essa massa, eles conseguiram construir estruturas monumentais, como a cúpula do Panteão, que tem 43,2 m de altura e nenhum pilar de sustentação.), uma espécie de concreto armado. Era um material praticamente indestrutível. Do outro lado estava o opus latericium (um tijolo de grande resistência, que aplicados juntamente com os mármore, davam nova versatilidade e leveza as

edificações e obras públicas), esse tijolo permitia uma grande versatilidade. Combinado com o primeiro material, ele oferecia a possibilidade de se construírem abóbadas de enormes dimensões, e, apesar disso, muito leves.

**Idade Média** – Findo o Império Romano, as únicas construções realizadas com destaque eram igrejas, catedrais e mosteiros. Depois do ano 1000, foram construídas muitas catedrais por toda a Europa. Nesta altura, havia uma grande rivalidade entre comunidades, pois queriam que a sua igreja fosse a mais gloriosa. É por esta razão, que na Idade Média foram construídas igrejas monumentais. Até o século XI, todos os edifícios e fortalezas eram feitos em madeira, ferro, argamassa e terra, exceto os monumentos mais importantes. Mas, pouco a pouco, a madeira cedeu lugar a pedra, sem muitas dificuldades, apesar de ser mais cara. O uso da pedra era preciso mão-de-obra especializada, e tinha que (na maior parte das vezes) ser transportada para o local e era necessária uma técnica de construção mais sofisticada. Os pedreiros conseguiram aproveitar todas as potencialidades do material, tendo em vista a sustentabilidade e a beleza das catedrais.

O barroco Brasileiro tem característica própria dos barrocos principalmente Espanhol e Italiano, com substituições e adaptações de materiais e técnicas. O azulejo e a telha, por exemplo, são considerados sua criação. Os azulejos substituíam as tapeçarias muito utilizadas na Europa.

No fim do século XVIII e início do XIX, a Europa assistiu a um grande avanço tecnológico, resultado direto dos primeiros momentos da Revolução Industrial e da cultura iluminista. O concreto simples, armado, onde esse último associados ao aço (barras e cabos) possibilitaram uma maior inércia a construção, liberação para maiores vãos. Uso do vidro float, pisos e azulejos, argamassas com introdução de aditivos, introdução dos materiais poliméricos utilizados nas instalações, entre outros.

**Arquitetura moderna** é uma designação genérica para o conjunto de movimentos e escolas arquitetônicos que vieram a caracterizar a arquitetura produzida durante grande parte do século XX (especialmente os períodos entre as décadas de 10 e 50). O alumínio começou a ser utilizado no Brasil após a década de 50, como componente das esquadrias de aço, porém na década de 60 que as empresas, com certas limitações, fabricavam perfis para montagem de esquadrias. As argamassas, revestimentos de pisos e paredes e vários outros produtos foram integrando-se na construção de forma intensa e irreversível.

**Arquitetura Pós-Moderna (ou contemporânea)** é o estilo arquitetônico cuja principal preocupação é relacionar os seus elementos compositivos com o local onde esta

sendo inserida. As instalações são os centros nervosos da construção, onde, energia elétrica, gás combustível, ar condicionado, cabeamento estruturado, rede hidrossanitária entre outras, fazem parte do viver e trabalhar. A introdução de nano partículas em materiais conseguindo novas alternativas tecnológicas é uma realidade. O vidro com a introdução de nano partículas, propiciando novas propriedades como: controle solar, barreiras contra raios UV, resistência à chama direta e calor, entre outras.

Hoje pensar em materiais de construção somente em tijolos, pedras, madeiras, argamassas, concretos, passa a ser imagem do passado. A “estrutura” de construir incorpora a cada dia tecnologias avançadas nas mais diversas áreas do conhecimento. Informática, eletrônica, microeletrônica, internet, fazem parte do nosso cotidiano como o respirar. E somente uma boa estrutura de varejo para não faltar as necessidades de uma boa construção civil no Brasil.

## **2 Histórico do Varejo no Brasil**

Nas últimas décadas temos observado um interesse crescente no desempenho social pela gestão das empresas, podendo afirmar que hoje em dia é comum que as empresas assumam que a criação de riqueza para os seus investidores deixe de ser o objetivo único destas, juntando também o assumir de comportamentos socialmente responsáveis. Assim, verificamos que cada vez menos se aceita que a riqueza favoreça os interesses de alguns, devendo a mesma contribuir para o interesse coletivo (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2007).

O New Public Management (NPM), teoricamente incluído na escola managerial, representa uma nova forma de olhar a AP. Trata-se de um modelo pós-burocrático fundado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Este modelo desvaloriza a concepção de uma cultura específica para as organizações públicas e defende que estas devem ser governadas da mesma forma que as organizações privadas, utilizando os mecanismos e procedimentos da gestão de mercado, como sejam, entre outros, a autonomia de gestão e responsabilização dos serviços, a gestão por objetivos, a ênfase nos resultados, a avaliação dos serviços e colaboradores, e a diferenciação pelo mérito (REIS; REIS, 2005).

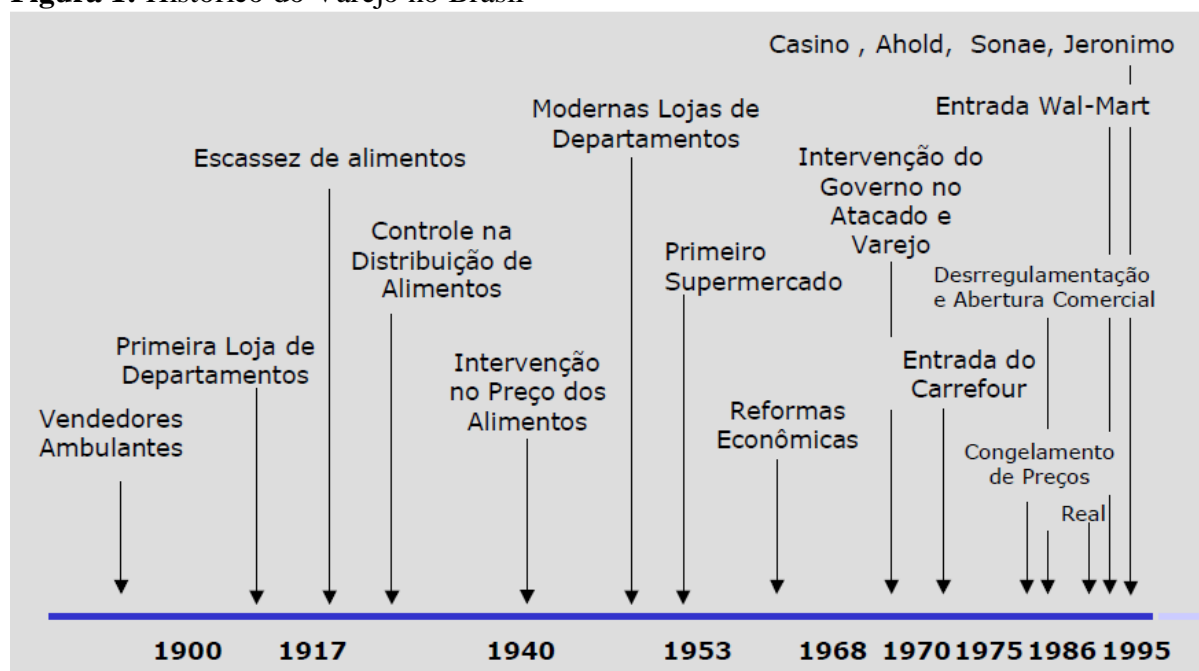
A globalização é uma das grandes responsáveis pelo desenvolvimento do tema, pois a interligação entre as questões políticas, econômicas, sociais e culturais é cada vez maior, emergindo daí, pressões sociais e de mercado, que alteram progressivamente os valores e

horizontes das empresas. Assim sendo, o tema surge na sequência da necessidade de criação de um espírito empresarial responsável, ao encontro do conceito de desenvolvimento sustentável (BAYLIS; SMITH, 2005).

O varejo brasileiro surgiu apenas na segunda metade do século XIX. Anterior a esta data, as trocas comerciais (vendas) eram exercidas por comerciantes individuais que percorriam diversas localidades negociando produtos diferenciados, sendo assim, de forma bastante rudimentar a conhecida hoje.

Os primeiros estabelecimentos comerciais instalaram-se no país no final do século XIX, comercializando artigos importados para a aristocracia local, como a Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro em 1871, as Casas Pernambucanas em 1906 (embora com outro nome de fundação), como exemplos dos pioneiros do varejo no Brasil. Ambos estabelecimentos, e mais a Établissements Mestre et Blatgé (Mesbla) no Rio de Janeiro em 1912 e o Mappin Stores em 1913 em São Paulo, inovaram o comércio nacional, introduzindo novos métodos de vendas e exposição de mercadorias que muito se parecia com o modelo de lojas americanas e européias. Neste período o varejo brasileiro não provia de identidade própria recebendo total influência externa.

Conforme Morgado e Gonçalves (1997), em 1917, ano da Revolução na Rússia, foi deflagrada uma greve geral em São Paulo, com isso, aproximadamente 45 mil trabalhadores exigiam melhorias nas condições de vida, o pleno controle de preços e a punição de varejistas e atacadistas na época denominados “açambarcadores”. Devido às manifestações, instituiu-se o primeiro instrumento de intervenção do Estado no varejo. Um ano depois, em 1918, foi criado o comissariado de Alimentação pública, para “intervir e controlar” o abastecimento de mercadorias. O registro histórico do varejo nacional pode ser visto conforme a figura 1.

**Figura 1:** Histórico do Varejo no Brasil

Fonte: BELICK, 2004.

Estes fatos contribuíram para o retardamento na evolução do varejo no país, que passou a apresentar modificações somente a partir da década de 50, período em que o país vive uma explosão no crescimento urbano e a partir daí observa-se um verdadeiro despertar do varejo nacional.

O comissariado tinha como responsabilidade fixar preços e definir isenções fiscais para alimentos de consumo popular. O Brasil conviveu com a intervenção pública no varejo até a década de 90 quando foram eliminados os tabelamentos de preço de venda.

### 3. A modernização do varejo no Brasil

Os primeiros estabelecimentos inovadores foram às lojas Sears, que contavam com estabelecimentos novos, layout revolucionário, gôndolas de separação de mercadorias dispostas em seções sinalizadas.

O primeiro supermercado brasileiro foi o Sirva-se em 1953, na cidade de São Paulo, pertencente a Souza Cruz. Este apresentava um novo conceito de comercialização de produtos alimentícios para o brasileiro, que timidamente entrava em contato com a modernidade trazida pela televisão. Institucionalmente, os supermercados tiveram que aguardar por mais de uma década para vivenciar seu período de expansão.

Somente em 1968 os supermercados foram reconhecidos de forma oficial como categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária própria. Neste período o setor varejista sofreu intensas modificações, contando com o auxílio da tecnologia, do conhecimento, de pesquisas e constantes inovações, criando sua própria identidade, suas previsões baseadas nas potencialidades locais, instaurando seu caráter empregatício e também provedor de desenvolvimento.

O setor, segundo a Associação Brasileira de Supermercadistas (ABRAS), terminou o ano de 2003 com 4.120 lojas, mais de cinco milhões de m<sup>2</sup> de área de vendas e faturamento bruto de R\$ 52,8 bilhões, o que representa, aproximadamente, 4% de toda riqueza criada no país e empregando mais de 300 mil funcionários. Dos agentes econômicos que compõem a cadeia produtiva, o varejo alimentar é proeminente, não somente pelos números, mas, sobretudo, pela proximidade com o consumidor.

Considerando a dimensão do setor, outro fator relevante é o contato direto com o consumidor, captando com maior sensibilidade às necessidades dos consumidores e às tendências de mercado, representando desta forma, o elo de ligação entre indústria de transformação e o consumidor final.

Dado o alto poder de concentração do setor, o varejo passou a ocupar uma posição de destaque dentro da cadeia produtiva, assumindo uma postura de liderança e coordenação das relações entre os demais agentes, devido à sua maior influência nas negociações. O reflexo deste quadro coloca a indústria de transformação à mercê das ações varejistas.

Outra importante característica do varejo é o investimento em tecnologias de ações integradas, como o controle de estoques, monitoramento dos hábitos de compra dos consumidores e o gerenciamento das demais operações, visando a otimização dos recursos e ativos, objetivando a eficácia de suas atividades e um melhor desempenho.

#### **4 O Varejo e o Comércio de Material de Construção**

O varejo no Brasil é um setor que apresenta profundas transformações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias competitivas que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos. O varejo brasileiro vem buscando aumentar sua abrangência regional, ao disseminar lojas especializadas e aumentar a presença de grupos e cadeias em nível nacional.

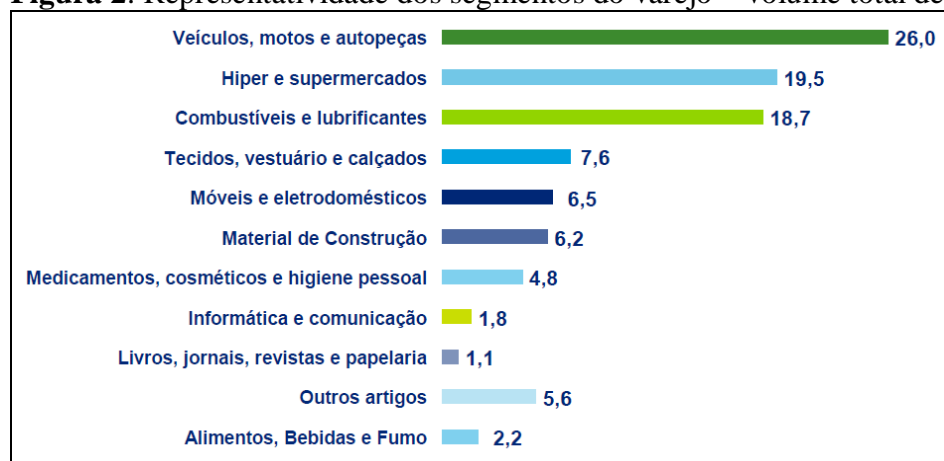


O setor, que ainda concentra suas maiores empresas e fornecedores nas regiões Sudeste e Sul, com exceção de fornecedores de eletrônicos, está preconizando mudanças estruturais importantes. Tais mudanças conduzem a melhora nos relacionamentos em termos de cadeia de suprimentos, que passam a visar não apenas o âmbito comercial – preços e formas de pagamento – como também um melhor gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Ao lado de um padrão de gestão familiar, ocorre o aprimoramento da governança através da utilização de tecnologias de informação, que harmonizam o padrão de gestão das empresas e seu grau de profissionalização. Atualmente, ocorre o emprego crescente de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e melhor qualificação dos empregados, imprescindível para um setor intensivo em mão-de-obra menos qualificada e com alta rotatividade.

O setor varejista no Brasil é amplo, diversificado e competitivo. A última pesquisa anual do comércio (relativa a 2010), publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), aponta a existência de 1,5 bilhão de empresas, sendo o setor varejista responsável por 84% do total de empresas comerciais no Brasil. A pesquisa, que fragmenta o comércio brasileiro em atacado, varejo e comércio de veículos, peças e motocicletas, aponta também que o setor foi responsável por 42% do faturamento do comércio no País.

O comércio de veículos e as atividades supermercadistas são os maiores segmentos de varejo em volume de receitas, como bem demonstra a Figura 2.

**Figura 2:** Representatividade dos segmentos do varejo – volume total de vendas (%)



Fonte: IBGE, 2010.

Porém, o número de supermercados no Brasil em relação à população e ao território ainda é inferior ao número existente em países como Estados Unidos e da Europa, tais como

França, Alemanha e Inglaterra, bem como de alguns países sul-americanos, como o Chile, indicando um grande potencial de expansão.

O varejo é uma atividade com sazonalidade significativa de demanda e alto nível de giro, além de forte suscetibilidade às políticas econômicas que afetam a conjuntura macroeconômica e os indicadores de renda e emprego. Portanto, o aumento da população brasileira e a estabilidade econômica são fatores importantes para o crescimento da atividade de supermercados e hipermercados, como também das demais atividades de varejo.

O setor varejista de alimentos no Brasil é ainda fragmentado, apesar do processo de consolidação liderada pelos médios e grandes varejistas de alimentos. As vinte maiores redes e empresas do segmento supermercadista representam aproximadamente 80% do faturamento líquido das empresas do mercado, além de uma grande concentração de lojas na mesma região. Adicionalmente, as dez maiores redes de supermercados são responsáveis por cerca de metade de todas as vendas do setor. Entretanto, existe uma forte concorrência de pequenos varejistas de alimentos e redes regionais, nacionais e internacionais de varejo.

Em abril de 2011, o Comércio Varejista do País registrou taxas de variação de -0,2% no volume de vendas e de 0,4% para a receita nominal, ambas as variações com relação ao mês anterior, ajustadas sazonalmente. Para o volume, é o primeiro resultado negativo depois de onze meses de crescimento, enquanto que a receita, mesmo reduzindo o ritmo, segue em expansão. Quanto a material de construção, as variações para o volume de vendas foram de 0,2% sobre o mês anterior, de 9,5% em relação a abril de 2010 e de 12,5% e 14,5% nos acumulados do quadrimestre e dos últimos 12 meses, respectivamente. Das atividades pesquisadas, esta foi a que apresentou a segunda maior variação acumulada do ano, mantendo crescimento em função do crédito à casa própria, maturação dos investimentos do programa governamental “Minha Casa Minha Vida<sup>1</sup>”, manutenção do emprego e nível de renda. Ressalta-se, ainda que para material de construção as medidas de renúncia fiscal, por conta da crise financeira de 2008, foram prorrogadas pelo governo.

---

<sup>1</sup> A aquisição de imóveis novos e principalmente os usados acarretam sempre em reformas que criam demanda por materiais de construção no varejo.

## CAPÍTULO II

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA

---

#### 1. A gestão de pessoas em empresas varejistas

Neste tempo de “apagão de mão-de-obra”, os gestores precisam mais do que nunca agir de forma planejada para atrair, desenvolver, manter e reter bons profissionais a fim de garantir a competitividade dos negócios. Bem mais que os custos da folha de pagamento, a gestão de pessoas deve ser vista como uma área de geração de resultados. Nessa área se consegue melhor retorno valorizando as pessoas como seres humanos e reconhecendo o potencial de cada uma.

Embora a atividade gerencial seja dedicada a alguma área empresarial específica – com finanças, produção, marketing, etc. – cada gerente precisa lidar com pessoas de sua equipe para poder realizar com eficiência e eficácia a sua atividade, alcançar objetivos e entregar resultados. Em outras palavras, gerenciais as pessoas nas organizações significa fazer algo através das pessoas.

Não há gerente que faça tudo sozinho. Ele sempre depende das pessoas que formam sua equipe e precisa delas para fazer o trabalho solicitado pela organização. O segredo do gerente bem-sucedido está em saber oferecer os meios adequados para que seus subordinados desempenhem seus trabalhos de maneira excelente. Em primeiro lugar o gerente deve saber desenhar as atividades dos subordinados para imprimir-lhes as condições básicas pelas quais estes possam contribuir para o negócio da empresa de maneira excelente e criativa (CHIAVENATO, 2009, p. 1).

Os lojistas que querem ter mais e melhores resultados nas vendas devem atuar como líderes desenvolvedores de equipes, favorecendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo, pois somente colaboradores comprometidos são capazes de dar o melhor atendimento, com a máxima agilidade, de forma a conquistar a fidelidade dos clientes, atraídos para a loja através de esforços de marketing.

O precursor da primeira Teoria Organizacional Moderna, Max Weber, que explicou a racionalidade das organizações, evoluindo para o Taylorismo, o Fayolismo até a Escola de Relações Humanas, foi o primeiro a se preocupar com o bem-estar das pessoas. Apesar de instrumental, seus princípios aliados ao Behaviorismo, ainda são praticados na busca por maior eficiência e produtividade. Essas teorias preocuparam-se com o conflito existente na

relação capital-trabalho, cujo equilíbrio é fundamental ao sucesso. Neste ponto, reside o dilema da motivação, que é, em última análise, o fator que sustenta o nível de desempenho dos empregados da empresa. Mas na prática, existe substancial diferença entre o desempenho que a empresa quer e o desempenho real que as pessoas têm (CRAWFORD, 2008).

Esta diferença é dada por uma função desarmônica, ou seja, quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, tanto maior será o vão entre o desempenho que ela espera e o desempenho final do indivíduo, pois sua percepção quanto ao fluxo de benefícios que recebe, tende, em média e a longo prazo, a ser visto com injustiça. Isto é, com o tempo, as pessoas inibem seu potencial, por acreditarem que não são valorizadas suficientemente. Isto é, medido não só pela remuneração, mas também por todo um conjunto de fatores, mensuráveis ou não, que são recebidos.

Sabe-se que apenas o indivíduo conhece o valor do próprio trabalho, assim, não importa o que é oferecido pela empresa, seu resultado será sempre inferior ao seu potencial real. A isso se chama valor percebido. Trata-se do valor que a pessoa apropria aquilo que a empresa lhe dá em troca do trabalho. No coletivo, o resultado da interação de valor percebido de todos os membros pode ser constatado pelo atributo que, normalmente, conhecemos por clima organizacional.

Chiavenato (2008) ao analisar a gestão de pessoas nas organizações, esboça ser uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações, podendo ser de dois tipos: contingencial e situacional. E dela, pode-se enfatizar que a cultura de cada organização é capaz de auxiliar ou destruir em definitivo com o sucesso da empresa. Por isso, os processos internos se motivados e coerentes com as atuais políticas de qualidade auxiliam no sucesso da organização.

A organização é um sistema de papéis. Um papel é um conjunto de atividades e comportamentos solicitados a uma pessoa. Para que uma pessoa possa compreender os papéis que lhe são atribuídos, ela deve passar por um processo de socialização organizacional, isto é, por um processo de aprendizagem dos valores, normas e comportamentos requeridos pela organização (CHIAVENATO, 2009, p. 65).

A partir disto, as organizações precisam reconhecer a necessidade de se tornarem mais conscientes e atentas aos seus funcionários. Empresas que esperam ser bem sucedidas buscam otimizar seus recursos, inclusive, e, principalmente otimizar o trabalho dos funcionários, e isso se reflete em todos os aspectos organizacionais, até mesmo na cultura da

organização com a implantação de um departamento específico para lidar com a qualificação da mão de obra e a manutenção dos recursos.

Dependendo da maneira como são tratadas, as pessoas trabalham com mais entusiasmo e devem ser consideradas como elementos principais para se atingir a eficácia organizacional. Portanto, gerir pessoas não é somente delegar tarefas, mas também recompensar, desenvolver e motivar. Segundo Chiavenato (2008, p. 115-120), os objetivos da gestão de pessoas são:

- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão – a função de RH é fundamental não só para se obter eficiência, mas também eficácia, para que seja possível atingir metas, objetivos e a missão da empresa.

- ✓ Proporcionar competitividade à organização – saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho, ou seja, tornar as pessoas mais produtivas para beneficiar clientes externos e internos;

- ✓ Proporcionar à organização empregada bem treinada e bem motivada – é por meio do reconhecimento justo que as pessoas tornam-se motivadas, ou seja, os objetivos devem ser transmitidos com clareza, bem como a forma como são medidos;

- ✓ Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho – para se sentirem felizes os funcionários precisam sentir que o trabalho que desempenham é adequado as suas capacidades. A felicidade e a satisfação no trabalho são essenciais para o sucesso da organização;

- ✓ Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho – procurar satisfazer a maioria das necessidades individuais dos funcionários, tornando o ambiente da organização agradável;

- ✓ Administrar a mudança – está relacionado a saber lidar com as novas mudanças impostas pela concorrência atual. Mudanças de estratégias, programas, procedimentos e novas soluções;

- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável –garantir os direitos básicos das pessoas e seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Assim, é importante que a empresa saiba como motivar seu RH através de processos que são essenciais como forma de influenciar e agregar pessoas. Os processos de Gestão de Pessoas são:

- ✓ Processos de agregar pessoas – geralmente utilizados para incluir novos membros na organização, através de recrutamento e seleção;
- ✓ Processos de Aplicar Pessoas – estão relacionados com a definição de tarefas desempenhadas pelos funcionários, bem como acompanhamento e desempenho, ou seja, desenho de cargos, análise e descrição de cargos e desempenho organizacional;
- ✓ Processos de Recompensar Pessoas – recompensas como remuneração e benefícios para as pessoas satisfazerem suas necessidades individuais;
- ✓ Processos de Desenvolver Pessoas – processos relacionados à capacitação profissional, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento;
- ✓ Processos de Monitorar Pessoas – estão relacionados ao acompanhamento, monitoração e verificação de resultados do trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 113).

Nesse sentido, conforme o exposto nos itens anteriores comentados, as pessoas, de agentes passivos passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados (CHIAVENATO, 2008).

Desse modo, as organizações precisam se ajustar e investir e motivar pessoas, até mesmo como forma de estratégia para que possam competir em um mercado cada vez mais concorrido e ter um desempenho cada vez melhor. Estas empresas, ajudam no desenvolvimento de talentos, incentivam a obter o máximo de satisfação profissional, melhoraram e mantêm a qualidade de vida cotidiana, trazendo inovações significativas em seu meio ambiente de modo coletivo.

## **2. Processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão de pessoas no comércio varejista**

Ao serem forçadas a repensar a atuação do antigo papel de recursos humanos, algumas organizações acabaram, reduzindo o número de profissionais, terceirizando serviços e descentralizando atividades. Como área estratégica, a área de gestão de pessoas deixou de ser o arcabouço burocrático do mero registro formal da relação empregado versus empregador (URLICH, 2008).

A história da área de gestão de pessoas mostra que evoluímos de um antigo departamento de pessoal burocratizado e que priorizava o apontamento de horas e o pagamento da tarefa, sem preocupação com a satisfação do trabalhador nem com sua permanência na empresa. A visão cartesiana, com abordagem reducionista/mecanicista, ainda domina, mas é vencida, pouco a pouco, pelo panorama emergente que impõe uma abordagem sistêmica e o alinhamento da gestão à estratégia organizacional (FAISSAL et al., 2008, p. 25).

Selznick (2006) argumenta que, para que seja estabelecida a liderança administrativa, é fundamental que ocorra o desenvolvimento de relações sociais entre os indivíduos componentes do ambiente no qual a organização está inserida. O centro de seu estudo está na necessidade de resposta da organização à expectativa social do ambiente externo, devendo assim, buscar a adaptabilidade contínua, baseando-se, fundamentalmente, nas características e comportamentos de seus integrantes.

O processo de institucionalização vai ocorrendo com o passar do tempo, em razão de assimilação de valores, pressupostos e características culturais do sistema social ao qual a organização pertence. Essa integração social entre a organização e seu ambiente externo, objetiva a sua automanutenção, que oportuniza estabilidade à organização. Esta estabilidade é necessária para a vida organizacional e gera um paradoxo à medida que ela aumenta, diminuiu-se a capacidade de flexibilidade e possibilidade de mudanças.

[...] com tantas transformações, a conquista consolidada de um espaço pessoal e profissional requer uma mudança na postura e no nosso modelo mental, ainda dominado pelo pensamento mecanicista e linear. Os profissionais estão cada vez mais parecidos, e o que irá diferenciá-los é a pessoa que cada um é. Mudam, portanto, os cenários. Mudam as demandas de competências e o perfil dos que ingressam nas organizações (FAISSAL et al., 2008, p. 29).

Ao mesmo tempo em que a organização precisa estabelecer a acomodação de interesses internos, necessita também de flexibilidade para a adaptação externa. Nesse sentido, a competitividade entre as organizações transforma-se num fator que lhe possibilita evitar a estagnação. A institucionalização vai ocorrendo pela repetição no uso de modos de ação em resposta às pressões internas e externas, num processo que forja o caráter organizacional criando a sua identidade (SELZNICK, 2006).

Constata-se que, quando as organizações se tornam grandes, manter a sintonia com o ambiente onde estão inseridas é cada vez mais difícil, pois ocorre um aumento considerável na complexidade de atividades e transações, as quais exigem intensa especialização de tarefas. Nesse sentido, os mitos racionalmente institucionalizados desempenham o papel de ligação para garantir a unificação das complexas transações entre organização e o ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O processo de institucionalização organizacional, conhecido como isomorfismo, desenvolve-se pela incorporação de modelos cognitivos pelas organizações. As formas como ocorre esta incorporação são chamadas de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Segundo DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo é consequência de pressões

formais e informais que as organizações sofrem por outras, assim como das demandas culturais da sociedade onde atuam. As pressões formais podem ser diretamente ligadas aos instrumentos legais resultantes de leis e determinações de órgãos civis devidamente estabelecidos.

Nesse sentido, Machado-da-Silva et al. (2001) argumentam que a perspectiva da cultura da sociedade brasileira acentua a presença do processo de isomorfismo coercitivo. Assim, as organizações estão frequentemente sujeitas aos instrumentos de pressão legais, tendo de se adaptar rapidamente a tais exigências. Em termos de gestão de pessoas, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) representa um conjunto de leis que regulam a relação entre empregadores e empregados.

De acordo com DiMaggio e Powell (2005 p. 79), o processo de isomorfismo normativo “deriva principalmente da profissionalização”. Este processo ocorre por meio das pressões das instituições que trabalham no sentido de disseminar normas e padrões aceitos como corretos para as mais variadas ações organizacionais. Entre essas instituições estão as universidades, os centros de treinamento profissional e as associações profissionais. Tais instituições trabalham no sentido de multiplicar formas de gestão entendidas como as mais eficazes, respaldadas por modelos amplamente aceitos. Nesta linha, a seleção de pessoas também se encaixa nesta forma isomórfica pelo fato de que, se a organização adota como rotina a contratação de apenas uma fonte de formação, a tendência é que as pessoas já estão condicionadas a perceber a realidade de forma muito semelhante.

O ambiente empresarial é caracterizado pela concorrência e pela necessidade de mudanças cada vez mais rápidas, o que causa incertezas para quem toma decisões organizacionais. O recurso de adotar modelos de empresas líderes de um determinado setor – consideradas como exemplo de eficiência organizacional – configura o isomorfismo mimético. O qual se assemelha muito aos processos de benchmarking, os quais são muitos comuns no mundo empresarial. Outras formas de isomorfismo mimético ocorrem indiretamente, como, por exemplo, pelo repasse de conhecimentos de ex-funcionários de empresas tidas como modelo em algum aspecto, ou, ainda, de forma mais direta, pela replicação de modelos de gestão por empresas de consultorias especializadas (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

As organizações buscam o reconhecimento externo para o seu desempenho. Dessa forma, criam mitos que se materializam na forma de concursos, premiações, competições, etc.



O reconhecimento externo do desempenho da organização é uma tentativa de assegurar sua legitimidade e importância junto ao ambiente no qual está inserida.

Na prática de gestão de pessoas é preciso estabelecer uma parceria para o trabalho em equipe, conciliando os interesses das organizações e das pessoas. Empresas querem lucro, produtividade, eficácia e a maximização de recursos físicos e financeiros investidos. As pessoas anseiam por justa remuneração, desafios, sentimento de pertencimento, benefícios, lazer, segurança no emprego e no ambiente de trabalho.

Como bem salientado por Chiavenato (2006), toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são, em geral, os objetivos organizacionais mais almejados. Mas para alcançá-los a organização precisa de clientes para servi-los, atendê-los e satisfazê-los adequadamente. São os clientes que garantem aqueles resultados globais do negócio. Mas, para conquistar clientes, a organização precisa dispor de processos internos – como produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais. Estas decorrem das competências do capital humano, como habilidades e competências, atitudes, compromisso, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados. E para alcançar e consolidar tais competências do capital humano são necessários processos de gestão de recursos humanos, como prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

## **2.1 Planejamento e Implantação da Gestão Estratégica de Pessoas em Pequenas e Médias empresas**

A maioria das empresas de pequeno porte, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou algum profissional específico para isso. A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas, pessoas com necessidades, com anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Alguns empresários resumem a gestão de pessoas no seu negócio apenas a questões burocráticas de departamento pessoal tais como: recrutamento e seleção, admissão, demissão e controle de benefícios e folha de pagamento. Estamos em pleno ano 2013, sabemos mais do que nunca que fazer gestão de pessoas é muito mais do que isso, daí surge a importância do

desenvolvimento de subsistemas de RH. Ainda que sejam implantados de maneira mais simples, eles se aplicam perfeitamente em pequenas organizações.

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. De modo geral, o planejamento de RH depende de: a. Necessidades da organização quanto a seus recursos humanos; b. Situação do mercado de recursos humanos; c. Rotatividade de pessoal; d. Absenteísmo.

Há alguns anos a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço e atenção expressivos dentro das organizações. A discussão, que antes se mantinha restrita a grandes empresas, agora também faz parte da realidade das empresas de pequeno porte, que aos poucos vêm se conscientizando da importância e necessidade de uma gestão de pessoas alinhada com o estado da arte da literatura organizacional.

Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER et al., 2001), com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002). Os principais do subsistemas de RH são apresentados sucintamente a seguir.

**Recrutamento e Seleção:** Franco (2002) destaca que a capacidade de atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua grande importância ao fornecer os talentos necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas. Observa-se uma grande vinculação e interligação entre estas duas atividades e, por isso, alguns autores como Dutra (apud ARAUJO 2006), as tratam como um único processo que compreende todas as atividades relacionadas a encontrar e contratar as pessoas capazes de executar determinadas funções dentro da empresa.

Enquanto o recrutamento é o processo através do qual a empresa irá atrair candidatos para o processo seletivo, através da comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, o objetivo da seleção eficaz é simples: adequar as características individuais (capacidade, experiência etc.) aos requisitos do trabalho (ROBBINS, 2002). O recrutamento pode ser interno ou externo e os dois tipos de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens que podem estar relacionadas a diversos fatores, como: rapidez do processo, custo de realização,

confiança, motivação dos funcionários e até mesmo clima organizacional, como pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1:** Recrutamento Interno e Externo: Vantagens e Desvantagens

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades de investimento de menor ordem</li> <li>• Rapidez no processo</li> <li>• Disponibilidade de investimentos para outras atividades</li> <li>• Segurança em relação aos seus recursos humanos</li> <li>• Motivação das pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas conectadas com a cultura (“ideias viciadas”)</li> <li>• Relacionamentos em conflito</li> <li>• Excesso nas promoções</li> <li>• Protecionismo</li> <li>• Baixa racionalidade no processo</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação das pessoas na organização</li> <li>• Ausência de conflitos em relacionamentos</li> <li>• Ausência de protecionismo, nepotismo</li> <li>• Manutenção da racionalidade no processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior necessidade de investimento para atrair o público-alvo</li> <li>• Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas</li> <li>• Demora no processo</li> <li>• Desmotivação das pessoas que já atuam na organização</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Araujo (2006)

A utilização de um ou outro tipo de recrutamento deverá respeitar a realidade e necessidade de cada organização, não existindo, portanto, uma única maneira correta de recrutar e selecionar. Existem diversos instrumentos de seleção que a organização pode utilizar para obter informações a respeito dos candidatos e conseqüentemente direcionar a escolha de acordo com as habilidades, os conhecimentos e as capacidades apropriadas à execução do trabalho. Destas ferramentas, Robbins (2002) destaca três: (i) entrevistas, (ii) testes escritos e (iii) testes de simulação do desempenho.

**Treinamento e Desenvolvimento:** No ambiente econômico atual, observa-se que as empresas procuram desenvolver um diferencial competitivo frente aos concorrentes e para tanto é necessário que seus empregados tenham competência, ou seja, possuam de conhecimentos, habilidades e aptidões (resumidos no acrônimo CHA) para lidar com novos processos e sistemas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005).

De acordo com Araujo (2006) a área de treinamento e desenvolvimento, conhecida como T&D, foi criada dentro das organizações com o intuito de capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos e ou desenvolver-se dentro do cargo ocupado. Dessler (2003) salienta que o campo de foco do treinamento tem ampliado nos últimos anos. Era anteriormente centralizado no ensino de habilidades técnicas, como o de montadores na soldagem de fios e de professores na preparação de aulas, vindo atualmente a significar educação complementar

em diversos campos, como treinamento em formação de equipes, tomada de decisão, comunicação, além de informática e tecnologias.

**Remuneração e Motivação:** Para Westin (2002) gerenciar a compensação de pessoas significa remunerar conforme a responsabilidade da função, o conhecimento aplicado ao trabalho, o desempenho ou a contribuição para o trabalho e de acordo com o mercado. Esta definição é bastante adequada a conceito de remuneração funcional, que ainda é o método mais utilizado atualmente pelas organizações brasileiras (FERREIRA e VILAS BOAS, 2008).

De acordo com Vergara (apud FERREIRA e VILAS BOAS, 2008) a motivação é uma característica individual, portanto, o que condicionará as motivações de cada um, fazendo com que algumas pessoas sintam-se extremamente motivadas a realizarem determinadas tarefas enquanto outras se tornam altamente desmotivadas realizando a mesma tarefa, serão as diferentes necessidades que possuem.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, sendo portanto preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

Neste sentido Robbins (2002) afirma que o fundador de uma empresa é habitualmente o responsável pela criação da cultura inicial devido sua concepção sobre o que a organização deve ser e, nesse contexto, o tamanho comumente pequeno, característico de novas empresas, facilita esta concepção imposta pelo fundador sobre os demais membros.

De acordo com Lodi (1993) em uma empresa familiar os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Barreto (2003) explica que o fundador de uma organização é detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O mesmo autor também enfatiza que ações do indivíduo/fundador são reflexos de uma série de conceitos adquiridos ao longo de sua vida fazendo-o movimentar-se naquela direção sem, muitas vezes, dispor de explicações perceptíveis ao nível do consciente.

Deste modo, a figura do fundador nas organizações familiares representa o proprietário e o principal dirigente da empresa que, segundo Macedo (2001), tende a apresentar traços peculiares em sua gestão, tais como:

- Supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais

- Valorização da antigüidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- Supervalorização de aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas;
- O autoritarismo e o paternalismo nas relações das chefias com seus subordinados;
- Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
- Posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados;
- O processo decisório tende a ser centralizado, residindo no chefe à última instância para a tomada de decisões e tende para um padrão mais espontâneo, improvisado e por impulso;
- A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antigüidade dos trabalhadores, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Apesar dessas características, a adoção de políticas de recursos humanos em micro e pequenas empresas (MPEs) é muitas vezes vista com resistência pelo empresário. A falta de conhecimento e de recursos estão entre as causas. Nesse assunto, poucas vão além do básico, como folha de pagamento, demissão e contratação.

Segundo Celso Bazzola, sócio-diretor da Bazz Estratégia e Operação de RH, empresa que dá consultoria para MPEs, o grande desafio é fazer o pequeno empreendedor enxergar essas políticas como investimento, não como custo. "Eles acham que é coisa para empresa grande e só dão importância quando começam a perder talentos." (MORAES, 2012, p. 1).

A atração e retenção de bons profissionais estão entre os principais motivos para uma empresa ficar atenta à gestão de pessoas. Isso porque o custo da rotatividade de funcionários é muito alto. Por outro lado, boas práticas de gestão nem sempre precisam de grandes investimentos. Em alguns casos, basta um pouco de criatividade. Foi o que percebeu a direção de uma pequena metalúrgica carioca, a Maemfe. Desde 2004, a empresa vem implementando ações no intuito de melhorar os níveis de satisfação. "São ações simples, mas que têm trazido ótimos resultados", disse Marcos Paulo Dinis Ano Bom, diretor da empresa. Ano Bom cita como exemplo o programa Bom Dia Maemfe, que mensalmente reúne os funcionários para um café da manhã oferecido pela empresa. "Nessas ocasiões, a diretoria faz um relatório resumido dos números recentes e fala sobre os planos." (MORAES, 2012, p. 1).

A transparência na relação entre direção e funcionários trouxe resultados. Conforme relata o diretor, na pesquisa de clima que a empresa realiza entre seus colaboradores, o nível de satisfação médio constatado tem sido de 7 pontos - em uma escala de 0 a 10. "Hoje o funcionário se sente parte do negócio e acredita na empresa." (MORAES, 20012, p. 1).

Mesmo com resistências, a mentalidade do pequeno empresário sobre gestão de pessoas vem mudando. O problema é conseguir agir em meio a tantas prioridades urgentes. Os pequenos empresários estão sempre apagando incêndios, tentando manter o negócio funcionando. Eles nem sempre têm tempo de pensar em RH. A partir de dez funcionários toda empresa deveria ter políticas de recursos humanos. Caso contrário, o empresário estará só "treinando" o funcionário para outra empresa, pois, na primeira oportunidade, ele troca de emprego. O mercado está sempre em busca de bons profissionais e que o pequeno empreendedor tem de aprender a valorizá-lo. Quando um trabalhador fica insatisfeito é como se estivesse no mercado. Está sempre à procura de um emprego melhor (MORAES, 2012).

Vou dar algumas dicas de como montar uma área de RH, sem necessidade de muita verba, porém com muito comprometimento e criatividade. Vamos dividir esse processo em partes, para que a leitura não fique tão cansativa, nessa primeira parte vamos tratar da entrada do colaborador na empresa.

Primeiro passo é elaborar uma estratégia para o setor de Recrutamento e Seleção (R&S). O importante nesse momento é saber que você está garimpando jóias para a sua empresa, buscar o talento no R&S é uma das tarefas mais importantes do setor de RH. Precisamos ter o perfil profissional e pessoal, referente à vaga que você vamos buscar candidatos, para isso uma boa conversa com o líder do setor que abriu a vaga, poderá lhe render bons frutos no momento do R&S, verifique as qualificações técnicas (quais equipamentos, software, idiomas, conhecimentos, etc.) e qualificações pessoais (crenças, valores, relacionamento com o grupo, família, etc.) que o candidato necessita para poder participar da seleção.

As qualificações pessoais são de extrema importância, pois tem que estar atrelado à visão, missão e crenças da empresa, é importante montar um time, que tenha as mesmas características. Não podemos ter profissionais com visões, valores e crenças diferentes das que a organização tem. Para minimizar conflitos posteriores e até retrabalhos no setor de recrutamento e seleção, essas características terão que ser uniformes em todos os colaboradores da empresa.

Podemos começar montando um processo de recrutamento interno, daremos oportunidades aos nossos colaboradores, se houver algum profissional que já se encaixe no perfil da vaga aproveitaremos, dando oportunidades a quem já está na empresa e otimizando nosso tempo.

No caso de não preenchermos a vaga com o recrutamento interno, passaremos a prospectar no mercado os currículos, separamos só aqueles que se enquadraram no perfil profissional que lhe foi solicitado, esses serão os candidatos que serão entrevistados. Antes da entrevista vamos criar uma ficha com perguntas técnicas e pessoais de acordo com o perfil que foi solicitado anteriormente. Essa ficha servirá de guia na entrevista.

Na entrevista iremos buscar os profissionais que mais se enquadram com o perfil que nos foi solicitado, os aprovados serão encaminhados para fazer testes práticos com o líder e esse vai decidir qual o candidato que mais se encaixa em sua equipe, lembre-se não mande muitos profissionais, o aconselhável são no máximo três por vaga, o líder provavelmente não disponibiliza de muito tempo para ficar avaliando, essa é a fase em que você já definiu que o colaborador tem o conhecimento técnico e tem o perfil profissional para atuar na vaga que foi solicitada, agora é só a definição do candidato que o líder prefere.

Regulamento Interno- Monte um documento chamado regulamento interno, contendo os benefícios, políticas de descontos, obrigações e os direitos do novo colaborador. Esse regulamento servirá como consulta e direcionador, para que o novo colaborador possa iniciar sua carreira dentro da organização com muita eficiência, não infringindo regras e tendo uma conduta baseada nas normas da empresa, isso ajudará a otimizar o tempo do RH, no que diz respeito às dúvidas dos novos. Aproveite para utilizar frases de impacto do tipo, “Você é a mais nova conquista de nossa empresa”, etc. Na data em que o colaborador for iniciar suas atividades na organização, chamaremos o novo e explicaremos item por item do regulamento interno.

Programa de Integração – Nessa fase o mais importante é fazer com que o recém chegado, possa se adaptar às suas novas atribuições o mais rápido possível, existem pesquisas que mostram que cada novo colaborador demora em média seis meses para render 100% da sua capacidade produtiva. Para que essa adaptação ocorra cada vez mais rápida, o RH pode atuar com o processo de integração. Antes de o novo colaborador começar suas atividades, monte um roteiro de integração e um formulário contendo todos os departamentos e todos os assuntos que serão tratados, para cada área designe um orientador que irá acompanhá-lo por no mínimo 30 minutos.

Nessa integração o recém contratado deverá anotar tudo que o líder da área lhe explicar, as tarefas e rotinas do departamento, as entradas e saídas de informações, etc. Tire uma foto do recém contratado e envie um e-mail para todos os colaboradores da empresa, com um mine currículo, contendo em quais organizações ele já atuou, qual será a sua função dentro da empresa, em qual setor e qual o líder que irá coordená-lo, assim todos os colaboradores já irão conhecer o novato, facilitando os diálogos e a integração.

Com esse processo de integração, o novo colaborador já vai se sentir em casa, conhecendo os processos e o que cada área faz na empresa, o intuito é que ele já possa caminhar com suas próprias pernas desde o início de sua carreira na organização.

Não esqueça de providenciar o local, equipamentos e o material que ele vai trabalhar (mesa, cadeira, computador, e-mail, etc.) faça uma apresentação das dependências e instalações da empresa apresentando o refeitório, banheiro, etc., deixe o colaborador bem à vontade. Aconteceu um “Case” muito interessante na empresa em que trabalho: Nós não tínhamos o processo de integração, contratamos um estagiário para a área financeira, o novo colaborador ficou das 13:00 às 18:00 horas, precisando utilizar o toalete, mas por vergonha não perguntou a ninguém do departamento, conclusão no dia seguinte ele não retornou a empresa.

Aprendemos muito com esse “Case”, provavelmente perdemos um grande talento, por um pequeno detalhe, que fez toda a diferença, quanto mais rápido o colaborador se sentir acolhido, fazendo parte da equipe e conhecer todos os processos em que ele fará parte, mais rápido a empresa começará a ter retorno sobre esse novo ATIVO.

Faça dessa nova contratação um motivo de orgulho e festa, trate esse fato como se fosse uma conquista de um novo cliente, um novo equipamento, uma melhora na posição em seu nicho de mercado, ou um aumento nos lucros. Esse é o momento em que um profissional está trazendo suas experiências do mercado para agregar valor a sua empresa, o receba como uma verdadeira conquista.

Até banner de boas vindas será uma poderosa ferramenta de boas vindas. Como já foi comentado no artigo anterior (Recursos Humanos em Pequenas e Média Empresas Parte I) as pequenas e médias empresas, não tem muita verba disponível para ser empregada em RH, a maioria dos programas motivacionais tem um desembolso muito grande.

Cabe aqui um exemplo de que RH é feito de comprometimento e criatividade. O mais importante é a vontade de realizar, quando você tem muito comprometimento e acredita naquilo que esta fazendo, as pessoas a sua volta compram as suas idéias, para isso basta um



pouco de criatividade e pronto, você realizou um programa motivacional sem custo para organização.

Outros sistemas de motivação podem ser criados na empresa com custo baixo, por exemplo: e-mail de parabenização para os colaboradores que desempenham suas tarefas com comprometimento e destreza, felicitação e comemoração no aniversário, envio de flores para as esposas e esposos no dia do aniversário. Faça da organização uma empresa com clima festivo e que parabeniza os acertos no momento em que eles acontecem. Mostre para todos os colaboradores a importância que eles têm na organização, force a amizade, carinho e respeito entre todos.

Pequenas ações, como as citadas acima, podem trazer mudanças significativas para melhorar a gestão, transformar o clima e a cultura organizacional. Qualquer organização que não tenha um setor de recursos humanos, pode começar a estruturar este departamento começando por este roteiro. Gestão de pessoas vai muito além de admissão e demissão, envolve criatividade, preocupação e inovação, pois somente assim será possível manter os talentos que proporcionam o sucesso das empresas.

### **3. Relações de trabalho no setor de serviços no contexto da reestruturação produtiva**

O mundo do trabalho vem sendo constantemente analisado sob diversos aspectos devido a suas transformações no mundo globalizado. A mudança da forma organizacional do trabalho introduzida pelo modelo toyotista de produção, na década de setenta, dá novo direcionamento às relações de trabalho, que são mantidas, intensificadas e diversificadas nas suas modalidades, no decorrer dos anos, nos mais diversos países do mundo inclusive no Brasil. Com estas transformações, constata-se uma significativa heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho (ANTUNES, 2001), provocando diminuição da mão-de-obra empregada na indústria, concomitantemente ao surgimento de novas atividades relacionadas principalmente ao setor de serviços, muitas delas evidenciando a precarização das condições de trabalho.

Entretanto, o que se verifica a partir dos anos noventa é o processo de reestruturação do próprio setor de serviços. Dessa forma o setor vem apresentando um amplo leque de estratégias diferenciadas de relações de trabalho, incluindo a flexibilização do trabalho, a criação de cooperativas, a intermediação de emprego, a informalização, de modo a

caracterizar-se como uma opção de obtenção de renda, cada vez mais sem regulamentação, precarizando, assim, essas relações.

Os indivíduos e as empresas estão envolvidos em um círculo onde um atrai o outro. Da mesma forma a qual uma empresa apresenta sua necessidade de um bom profissional, bons profissionais tem a necessidade de boas organizações, eles também atraem e selecionam empresas, formando opiniões a respeito delas. Selecionar bem o pessoal é lucrativo para as duas partes, Organização x Colaborador, quando a mão de obra já vem qualificada os gastos para aprimorá-la são menores, em contra partida, para o colaborador, quanto melhor seu potencial, melhor será seu reconhecimento perante a organização.

Recrutamento é a “[...] série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão de obra, assim como da primeira convocação de candidatos” (TOLEDO, 2011, p. 66). Recrutamento são os passos tomados pela empresa que se inicia com o surgimento da necessidade de mão-de-obra apresentado pela empresa, até o ponto da entrevista. O recrutamento atua como um sistema que visa atrair candidatos. Algumas fontes de pesquisa são, ou podem ser utilizadas neste processo, como por exemplo, realizar uma pesquisa externa (pesquisa no mercado) e/ou pesquisa interna (a busca dentro da organização). Voltada para valorização da mão-de-obra e busca de motivação na própria organização.

Feito o recrutamento, parti-se para a seleção. Cleber (2008, p. 164), diz que é uma “investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade”. Inicia-se com as provas, apesar de alguns o realizarem com entrevistas. Uma Boa Seleção de Pessoal resulta em um bom profissional para a organização, isso é fato. Mas como se realizar essa seleção é o que se difunde nas organizações. A escolha de boas técnicas será o diferencial durante a seleção. Cito algumas que corriqueiramente são utilizadas, na sequência: entrevista de seleção; provas de conhecimento ou capacidade; testes de personalidade; técnicas de simulação.

Dentro das organizações a Gestão de Pessoas tornou-se um grande desafio nos tempos atuais. Com um mercado altamente competitivo, é preciso unir esforços para organizar, planejar e liderar. Desenvolver pessoas é mais que motivá-las é preciso estruturar uma equipe para que os objetivos se tornem comuns entre as partes, atingindo os resultados favoráveis à competitividade global. A visão de Gestores de Recursos Humanos começa a mudar a partir da compreensão da dimensão humana, essa dimensão deve estar ligada à exigência externa do mercado, desenvolvendo assim políticas estratégicas.

Nesse aspecto, a maneira como as pessoas trabalham nas organizações, depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado, ou seja, como foi feita a distribuição das tarefas. As tarefas de acordo com Zimpeck (1990) representam um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim, e quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de uma pessoa, surge, então, a função. Para o mesmo autor, a função representa um conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de uma pessoa.

Em tempos de alta competitividade no mercado, de globalização e escassez de recursos, o fator humano ganhou um grande peso na gestão das organizações, passando a ser encarado como um importante diferencial para o alcance da competência empresarial. Surgem artigos sobre Inteligência Competitiva, Capital Humano, Gestão do Conhecimento, Gestão das Competências e Talentos, entre outros temas.

Espera-se agora da área de RH não somente o seu aspecto cartorial burocrático, mas, efetivamente, uma contribuição para o alcance dos resultados estratégicos do negócio como um todo. Sendo assim, além de passar a ter participação e voz em reuniões que definem aspectos da estratégia empresarial, ela também deve buscar e disponibilizar os meios adequados, dentro de seu âmbito de atuação, para favorecer o alcance dos macro objetivos organizacionais pelas diversas unidades de negócio.

Além do aspecto acima colocado, com foco mais direcionado para assessoria dos seus clientes internos, muito tem se falado também sobre a necessidade de a área de RH capacitar-se em relação a ferramentas e indicadores de gestão dos seus próprios resultados.

É nesse contexto que se insere a Remuneração Estratégica. Ela surge como um subsistema da gestão de RH, que deve contribuir não só para a administração dos níveis salariais a serem pagos aos colaboradores, mas que também deve fazer desta administração um meio favorecedor do direcionamento e desenvolvimento das competências instaladas, do clima organizacional, da atração e retenção de talentos. E, finalmente, do alcance dos resultados esperados, por meio da concepção e utilização de instrumentos e políticas que sinalizem e incentivem os colaboradores em busca daquilo que a empresa espera deles.

O termo Remuneração Estratégica é uma forma global de se dirigir a um conjunto de medidas e ações voltadas à administração das contrapartidas, monetárias ou não, que podemos dispor na gestão empresarial. Na prática, normalmente, abrange práticas e políticas voltadas à: Remuneração Fixa e Remuneração Variável.

Por Remuneração Fixa entendemos os valores pagos a título de salário base, e, ainda os itens referentes à política de benefícios.

Como Remuneração Variável enquadram-se os valores pagos a título de participação nos lucros (PLR); bônus por alcance de resultados; comissões; participação acionária, entre outros.

A somatória de tudo que é pago ao colaborador é tratado como remuneração total. E, dentro desse conceito, existe uma tendência de a fatia referente aos ganhos de Remuneração Variável atingirem frações maiores do todo. Ou seja, de as empresas definirem proporção maior na participação dos ganhos de remuneração variável dentro da remuneração total.

Esta tendência, por um lado, vem de encontro a uma necessidade de diminuição dos custos fixos das empresas, para desta forma adquirirem maior flexibilidade e capacidade de adequação, frente às alterações no contexto macroeconômico, oscilações do mercado e demanda de seus produtos e serviços.

Porém, outro lado a se analisar é o de que as diversas formas de remuneração variável podem ser importante recurso de direcionamento e incentivo à força de trabalho, vinculando possibilidades de maiores ganhos para os colaboradores ao alcance de resultados previstos no planejamento estratégico da organização.

Para o sucesso de planos de remuneração variável, entretanto, são importantes alguns aspectos: Garantia de alinhamento dos objetivos departamentais, grupais e individuais aos objetivos e metas estratégicas da empresa; Definição de metas com indicadores de performance objetivos, que garantam clareza no processo de avaliação dos resultados alcançados; Transparência no processo de gestão e apuração dos resultados alcançados; » Gestão dos processos de comunicação voltados ao plano.

A Remuneração Variável é também um importante instrumento de auxílio ao alcance de mudanças na cultura organizacional, favorecendo questões como trabalho em equipe, fortalecimento de conceitos de qualidade e melhorias de processos internos.

Outra característica da também denominada produção enxuta, pois comparada com a produção em massa, utiliza menos mão-de-obra, espaço, tempo, estoques e tem como resultado uma quantidade maior e mais diversificada de produtos com o mínimo de defeitos, é a eliminação da hierarquização de atividades e o direcionamento da empresa apenas para a atividade cerne do processo produtivo, terceirizando partes das atividades complementares e subcontratando empresas para a realização de atividades auxiliares não diretamente ligadas ao

processo produtivo, como a limpeza, alimentação, transporte, vigilância, etc, o que permite à empresa adaptar-se às variações da demanda.

As mudanças do ambiente externo, o avanço tecnológico, os fatores políticos e sociais, a complexidade da relação empresa/empregado, portanto, requerem que as organizações se desenvolvam de forma a atender às exigências da sociedade na qual estão inseridas. O desenvolvimento da competência e do potencial das pessoas é o caminho para se obter melhor desempenho, maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

As organizações vêm, portanto, exigindo cada vez mais empregados criativos, capazes de aprender sempre e que alcancem resultados dentro das expectativas desejadas. Em consequência, o corpo gerencial deve exercer o papel de coordenador e catalizador de talentos, com ênfase na parceria, ou seja, na participação do empregado nos negócios da empresa.

Para Chiavenato (2009), avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento no trabalho. Lucena (2008) propõe três definições para se entender melhor a avaliação de desempenho:

- **Avaliação** - No sentido lato, avaliação compreende a verificação formal e metódica realizada em datas previamente determinadas dos trabalhos, programas, atividades e resultados alcançados que são desenvolvidos na organização, portanto, é a função administrativa através da qual o responsável acompanha, mede e corrige os trabalhos que estão sendo executados, avaliando os resultados obtidos em confronto com os objetivos estabelecidos;

- **Desempenho** - Refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como, face aos resultados que dele se espera;

- **Potencial** - É um conjunto de aptidões gerais e específicas combinadas com outros fatores de ordem física de que os indivíduos normalmente são dotados em maior ou menor grau, permitindo-lhes aprender novos conhecimentos, habilidades, aptidões, capacidades que o indivíduo possui e que ainda não foram desenvolvidas ou postas em ação;

- **Objetivos da avaliação de desempenho:** Fornecer subsídios para o treinamento/desenvolvimento das pessoas na organização; retomar objetivos organizacionais, setoriais e pessoais que devem ter uma relação entre si. Facilitar a comunicação, o feedback entre gestor e empregado; criar condições, com o suporte de instrumentos sistematizados, para

que avaliado e o avaliador coloquem à prova seus pontos de vista, ampliando seu conhecimento e validando seus diagnósticos.

Este conceito não é tão simplista e sua implementação requer certos cuidados, entretanto, se aplicado de maneira correta, pode ser utilizado para impulsionar os processos administrativos. O que toda empresa necessita é de um princípio de administração que extraia o máximo do indivíduo no que diz respeito às suas potencialidades e responsabilidades, mas que ao mesmo tempo determine uma direção comum que estabeleça o trabalho em equipe e que harmonize as metas de cada um com o bem estar comum.

A responsabilidade social, por sua vez, está direcionada para os negócios da empresa, que, culturalmente, desenvolve seus planejamentos e traça seus objetivos buscando atender aos interesses dos acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, ou seja, todos aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente, com os negócios da organização. Entretanto, quais seriam os benefícios obtidos por uma empresa que desenvolve programas de responsabilidade social? Como dito anteriormente, o emprego de ferramentas de marketing apropriadas pode criar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, principalmente como forma de tornar os consumidores mais fiéis à marca.

Com efeito, os programas de responsabilidade social geram valor à marca da empresa, de maneira que os consumidores dispõem-se a pagar um pouco mais pelo produto e receber, em troca, o valor agregado. Pode-se ressaltar, ainda, que empresas socialmente responsáveis possuem uma longevidade maior no mercado, além de conseguirem, com maior facilidade, recrutar e manter talentos.

É importante ressaltar que, para que haja um retorno sólido dos investimentos, a realização de programas de responsabilidade social deve ser uma prática inserida na cultura da organização, com a inserção dos valores éticos na missão da empresa. É também essencial que tais valores sejam devidamente transmitidos aos funcionários para que a cultura seja difundida e a organização sofra um processo de valorização e admiração internas.

### CAPÍTULO III

## O COMÉRCIO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO EM MACAPÁ – AP.

### 1. Considerações geográficas

Macapá é a capital do Estado do Amapá, limita-se ao norte com os municípios de Ferreira Gomes, Cutias e Itaúbal, ao sul com o município de Santana, a oeste com o município de Porto Grande. Ocupa uma área de 6.563 km<sup>2</sup>, com altitude de 14,40 m acima do nível do mar. Macapá é a única capital brasileira banhada pelas águas do rio Amazonas, localizando-se na sua foz à margem esquerda como bem demonstra a Figura 3.

**Figura 3:** Mapa do Estado do Amapá



Fonte: [http://www.amapadigital.net/images/mapa\\_geografico\\_amapa.jpg](http://www.amapadigital.net/images/mapa_geografico_amapa.jpg)

O Estado do Amapá está localizado no extremo Norte do Brasil, quase que inteiramente no hemisfério Norte. Por suas características geo-físicas, sociais, políticas e econômicas, faz parte da vasta região Amazônica ou região Norte do Brasil.

A configuração do mapa é de um losango imperfeito, tendo seus vértices dirigidos para os pontos cardeais. A linha do Equador passa ao sul do estado, na cidade de Macapá. A cidade de Macapá é a capital do Estado, fica localizada ao sul e, é banhada pelo braço norte do rio Amazonas. O Estado do Amapá é banhado a leste pelo Oceano Atlântico e o rio Amazonas. O seu litoral, com 242 Km. de extensão vai do Cabo Orange ao Cabo Norte, isto é, da foz do rio Oiapoque a foz do rio Amazonas.

## **2. Considerações históricas**

A região onde hoje se encontra o Estado do Amapá foi doada ao português Bento Manuel Parente, em 1637, com o nome de capitania da Costa do Cabo do Norte. No final do mesmo século, a região sofreu incursões de ingleses e holandeses, que foram expulsos pelos portugueses.

No século XVIII, os franceses também reivindicaram a posse da área e em 11 de abril de 1713 foi assinado o Tratado de Utrecht que estabeleceu o rio Oiapoque como limite entre o Brasil e a Guiana Francesa, porém este limite não foi respeitado pelos franceses. Os portugueses construíram então a fortaleza de São José do Macapá, para proteger suas fronteiras das incursões dos franceses.

Assegurado aos portugueses o domínio sobre as terras situadas entre os rios Amazonas e Oiapoque, os mesmos voltaram a se estabelecer na região, em 1738, posicionando em Macapá um destacamento militar. Governava o Estado do Maranhão e Grão-Pará, João de Abreu C. Branco, que o conservou até o final de seu governo, em agosto de 1747, sem nada fazer pelo seu desenvolvimento por falta de recursos financeiros e interesse da Coroa Portuguesa. Esse governador chegou a insistir na urgência da implementação do povoamento e fortificação da Foz do Amazonas.

Francisco Pedro de Mendonça Gurjão, seu sucessor, renovou essas reivindicações, mas a única providência tomada por D. João com relação à região, foi oficialmente denominá-la, em 1748, de Província dos Tucujus ou Tucujulândia. Tratava-se tão somente de delimitação geográfica, objetivando planejamentos estratégicos militares de defesa da área, e



de controle sobre as nações indígenas que a habitavam, para sua exploração como mão-de-obra e utilização no combate contra invasores estrangeiros.

Ao governador Francisco Xavier de Mendonça Furtado, entretanto, coube a tarefa de implementar a colonização da região. Assumiu o governo do Estado do Maranhão e Grão-Pará em 24 de Setembro de 1751, e já em Dezembro organizava uma expedição a Macapá sob comando do sargento-mor João Batista do Livramento, constituída de soldados e principalmente, de colonos da Ilha dos Açores. Foram recepcionados pelo comandante da guarnição, Manoel Pereira de Abreu e padre Miguel Ângelo de Moraes que estavam em conflito, porque o militar negava-se em atender os pedidos e solicitações do sacerdote, inclusive de alimentação.

O povoado rapidamente progredia, mas a insalubridade do local tornava-se um grave problema a ser enfrentado pelos colonos. Em 1752, uma epidemia de cólera grassou em Macapá. A notícia chegou a Belém, e em 7 de março desse ano, inesperadamente, Mendonça Furtado aportou na povoação, trazendo o único médico que havia na Capitania e medicamentos, conseguindo controlar a moléstia.

Mendonça Furtado, no início de fevereiro de 1758, novamente aportou em Macapá com numerosa comitiva. Estava em missão de demarcação de fronteiras da Colônia com as terras pertencentes à Espanha, na região Amazônica, definida pelo Tratado de Madri, assinado em 1750. Veio para elevar o povoado à categoria de vila. No dia 2 de fevereiro, começou com as providências, criando a Câmara Municipal e empossando os vereadores Domingos Pereira Cardoso, Feliciano de Sousa Betancort, Francisco Espindola de Betancort, Antonio da Cunha Davel, Thomé Francisco de Betancort e Simão Caetano Leivo.

No transcurso de uma solenidade, no dia 4 de fevereiro, Mendonça Furtado mudou a categoria administrativa do povoado de Macapá, elevando-o à condição de Vila de São José de Macapá. No dia 1 de dezembro de 2000 o Laudo Suíço, documento assinado pelo governo da Suíça - país que arbitrou a questão do Contestado franco-brasileiro - que deu ganho de causa ao Brasil da questão do Amapá, completou 100 anos.

A história propriamente dita do Contestado franco-brasileiro começa, na realidade, com a neutralização da área, a partir de 1841. A área em litígio passa a ser aquela situada entre os rios Oiapoque e Amapá Pequeno. Com isso, nem Portugal nem França teriam direitos sobre a área, até que as dúvidas e divergências sobre fronteira pudessem ser dissipadas. E para isso, em 1853 houve urna retomada das negociações: o Visconde do Uruguai, Paulino José de Souza, bastante respeitado na jurisprudência do Império, é nomeado para os primeiros

estados. Nesse ano, aconteceram inúmeras, mas infrutíferas negociações com o jurista francês famoso, His de Butenval. Butenval não "arredava os pés" da tese de que o Rio de Vicente Pinzón mencionado em Utrecht (1713) era, de fato, o Araguari.

Em 1857, quatro anos depois, uma nova tentativa: o capitão-tenente José da Costa Ladário, representante do Brasil, não consegue intimidar seu oponente francês, Mr. Carpentier. Por isso, não houve avanços. De 1857 a 1885, a região passa a ser visitada por mercantis e aventureiros de várias nacionalidades. Em 1885 o romancista e membro da Sociedade de Geografia Comercial Francesa, Jules Gross, cria, com seus auxiliares, a caricata e efêmera República de Cunani. A atitude de Gross não foi impasse para que o governo francês permitisse sua criação na área do Contestado. Mas o fim da republiqueta foi logo decretado.

Uma Segunda tentativa é colocada em prática em 1902, quando Adolph Brezet tentou continuar os planos de Gross. Desta vez, foi o governo brasileiro quem freiou seus ânimos. O povoamento do território começou a se intensificar no século XIX, com a descoberta de ouro na área e o crescimento da extração da borracha, que havia atingido altos preços internacionais na época. A descoberta de riquezas, no entanto, fez crescer as disputas territoriais, que culminaram com a invasão dos franceses. Em 1893 (alguns mencionam 1894) os ânimos passam a se acelerar mais na região do Contestado. Dois garimpeiros brasileiros e naturais de Curuçá-Pa., os irmãos Germano e Firmino Ribeiro, após tanta procura, descobriram ouro na bacia do rio Calçoene. Isto causou uma verdadeira corrida sem precedentes, invadindo a região aventureiros de todas as nacionalidades. A descoberta do referido metal também provocou um crescimento desordenado, aumentando inclusive a violência e os problemas de saúde, consequenciados pela falta de saneamento. O incontentamento grassou em toda a região, atravessando fronteiras.

Sabedor do achado do ouro, o governador da Guiana Francesa, Mr. Charvein cuidou logo de colocar um representante da França lá. Assim, Eugene Voissien é escolhido para assumir a função de delegado da região contestada. Com essa regalia, Voissien passa a fiscalizar a região. Facilitando assim todo o trabalho de coleta do ouro, que era desviado para o lado francês, que se arvorava na cobrança de altas taxas de impostos. Esse período, que vai de dezembro de 1893 até novembro de 1894 é, para alguns brasileiros um período de intranquilidade, pois incontáveis vezes alguns garimpeiros foram aprisionados por Voissien, que alegava nas suas faltas a prática do contrabando. Outros achavam que tais denúncias eram vazias, defendendo um pouco a imparcialidade discutida de Charvein.

As reações dos brasileiros não tardaram, reunindo-se a população para nomear, ali, um governo triúmviro sob a presidência do cônego Domingos Maltez, tendo como seus auxiliares, Veiga Cabral e Desidério Antonio Coelho. Esta decisão do Triunvirato foi uma idéia do próprio Desidério Antonio Coelho, que antes foi nomeado para dirigir a região; mas opinava ele que isto poderia ser eficaz com a nomeação de três pessoas. Quanto a Voissien, ele se contentou com o cargo honorífico de Capitão Honorário do Exército Defensor do Amapá.

Em 1895 os ânimos se acirraram, provocando em 15 de maio, uma 'invasão' francesa, sob o comando do Capitão Lunier, ao Amapá. O paraense Francisco Xavier da Veiga Cabral (o Cabralzinho) foi quem administrou a retirada dos 'invasores', sagrando-se, com o feito, o 'Herói do Amapá'. Em 1897, um termo de compromisso assinado no Rio de Janeiro, em 10 de abril, pelos delegados do Brasil (Ministro Gabriel e Piza) e da França, confiava a resolução do Contestado á arbitragem do presidente da Confederação Suíça, Walter Hauser, e o advogado Barão do Rio Branco (José Maria. da Silva. Paranhos), especialista experiente em questões de fronteiras, é escolhido para defender o Brasil. Este encargo foi confiado, primeiramente, a Ruy Barbosa, mas este hesitou em assumir a questão, indicando como mais experiente que ele nesses assuntos, seu colega Barão do Rio Branco.

Após inúmeros estudos e conferências, a sentença foi pronunciada pelo governo suíço, três anos mais tarde, isto é; em 1º de dezembro de 1900, fixando ao Brasil a posse definitiva da região contestada, que se situava entre o Oiapoque e o Araguari e o território foi então incorporado ao Estado do Pará com o nome de Araguari. A data de 1º de dezembro ficou consolidada como o nascimento do Amapá como parte territorial integrativa. Em 1943, Macapá foi elevada a categoria de capital do então território Federal do Amapá.

A historiografia tradicional utilizou como motivo básico para justificar a criação do Território Federal do Amapá em 13 de setembro de 1943, a necessidade de se defender áreas de fronteiras, em função da Segunda Guerra Mundial ou então, do preceito constitucional “desmembrar áreas cujos estados não puderem promover seu desenvolvimento”.

Alegar apenas a incapacidade financeira dos estados em gerenciar o desenvolvimento econômico e a temeridade de uma possível incursão estrangeira dentro do espaço brasileiro em virtude da Segunda Guerra Mundial, são dados que não se pode refutar. Partindo destes pressupostos, é imperioso aprofundar essas alegações e investigar que outras circunstâncias explicam o porquê da criação do Território Federal do Amapá (RODRIGUES, 1998, p. 67).

Assim não se pode falar da criação do Território Federal do Amapá sem situá-la num contexto mundial e a situação que se tinha era, de um lado a constante ameaça socialista promovida pela ex-União Soviética e de outro, a defesa ferrenha do capitalismo, promovida pelos Estados Unidos, que procuravam evidentemente, resguardar os países latinos dentro de seu domínio econômico, cultural e político, visando subjugar-los.

O Amapá-território foi enquadrado neste sistema de controle regional, por fazer parte do mundo amazônico e nacional e ainda por estar sobre o jugo do poder central. A Lei de Segurança Nacional propagada pelos Estados Unidos foi aceita pelos países latinos, com exceção de Cuba.

### 3. O Varejo de Material de Construção na cidade – Características do Mercado

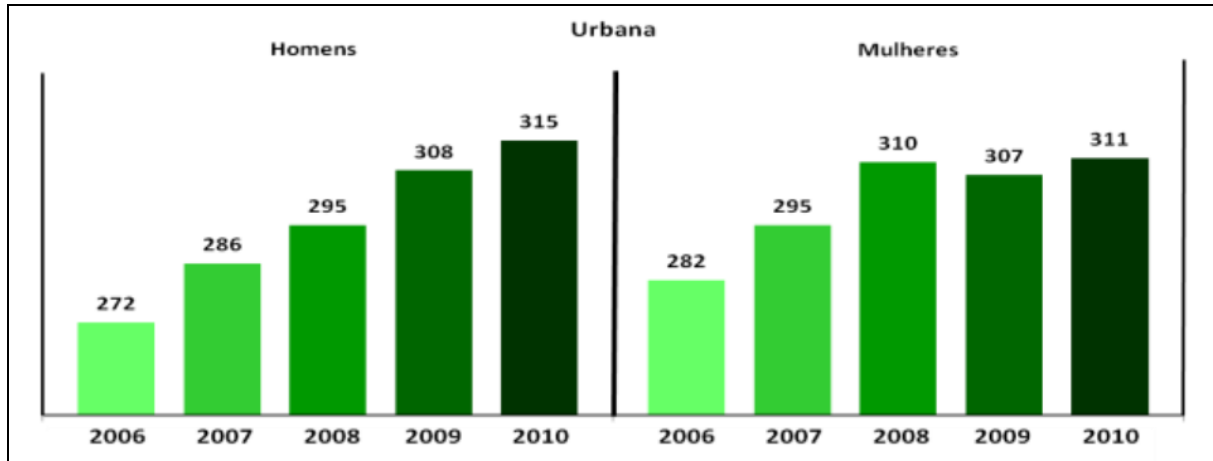
O Comércio Varejista de Materiais de Construção em Macapá tem se expandido bastante nos últimos 10 anos. Esta conclusão se apóia apenas em aspectos quantitativos visuais, isto é, é inegável a abertura de muitas lojas desse segmento em vários bairros da cidade. Entretanto, não existem dados precisos para dizer qual a participação desse segmento na economia da Cidade e do Estado ou o quanto realmente este mercado tem crescido.

O presente estudo não tem a pretensão de atingir esse nível de informação. A idéia básica é identificar o que de melhor se faz em termos de gestão de recursos humanos e outros posicionamentos importantes, socializando esses dados, servindo assim de ferramenta para otimizar os processos internos e externos de todas as empresas do segmento. Dessa forma, a Tabela 2 e o Gráfico 1 a seguir, expõem os índices oficiais de população residente no Estado do Amapá por situação de domicílio e sexo entre os anos de 2006 a 2010.

**Tabela 2:** População residente no Estado do Amapá por situação de domicílio e sexo 2006 - 2010

ANO	População residente por situação de domicílio e sexo (1000 pessoas)		
	URBANA		
	TOTAL	HOMENS	MULHERES
2006	554074	272291	281783
2007	580	286	295
2008	605	295	310
2009	614	308	307
2010	626	315	311

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2005, 2006, 2007, 2008 e 2009).



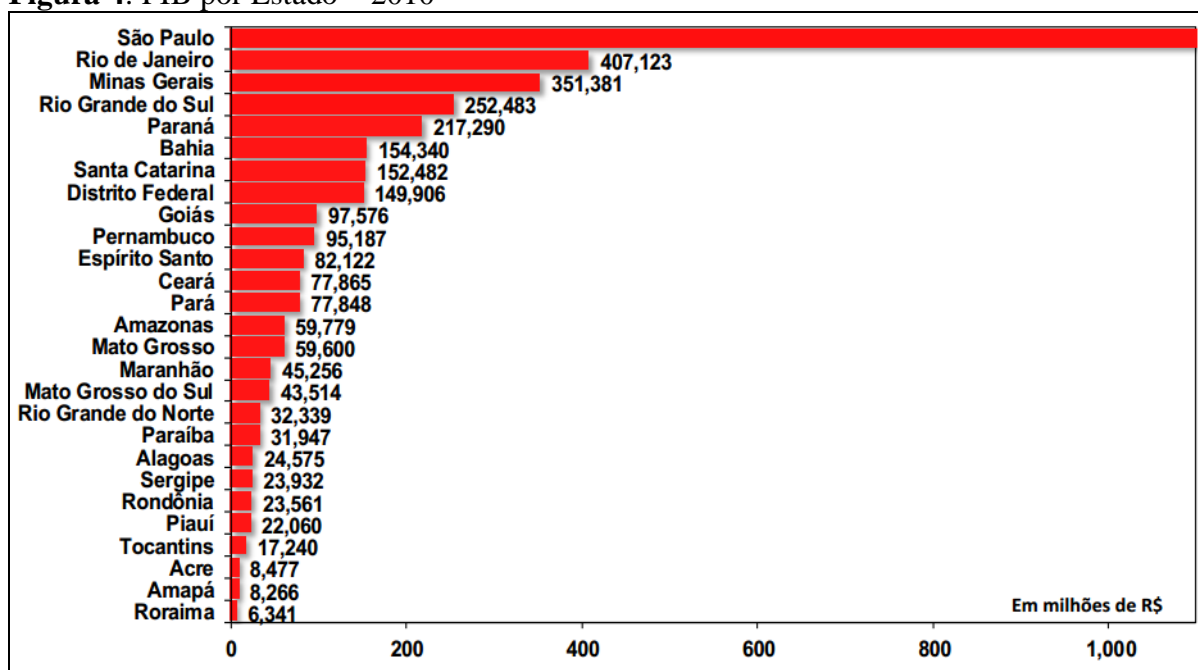
**Gráfico 1:** População residente por situação do domicílio e sexo (1000 pessoas), segundo Estado do Amapá 2006 – 2010.

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2005, 2006, 2007, 2008 e 2009)

Em 2000, ano da virada do milênio, o município de Macapá, capital do Estado do Amapá, área urbana mais populosa da região, apresentava uma população de 283.308 mil habitantes. Atualmente, de acordo com dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística do Brasil (IBGE) o Amapá possui uma população residente em área urbana e por sexo, de 626 mil pessoas, sendo 315 mil homens e 311 mil mulheres. Em 2006 eram 272 mil homens e 282 mil mulheres, fixados na área territorial urbana, o que dava um total de 554 mil pessoas. Na área rural, neste mesmo ano, havia uma população residente de 21807 mil homens e 20288 mil mulheres, o que totalizava 42095 mil pessoas. Em 2010, os números da população residente na área rural caíram significativamente para 8 mil homens e 7 mil mulheres. Percebe-se uma atitude de mudança de pessoas da área rural para a área urbana, em busca da vida da cidade.

Essa evolução populacional com concentração principal na capital do Estado do Amapá, Macapá, apresenta os seguintes atrativos: Área de Livre Comércio, oportunidades de emprego na construção civil, no comércio e no governo estadual através de concursos públicos (IBGE, 2010).

De acordo com Depec (2013), em 2010 os Estados pertencentes às regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte aumentaram suas participações no PIB, enquanto os das regiões Sudeste e Sul perderam, como bem demonstra a Figura 4.

**Figura 4:** PIB por Estado – 2010

Fonte: Depec (2013)

De acordo com a Figura 4, o Amapá amarga a penúltima posição na participação do Produto Interno Bruto – PIB do país, com um montante anual de R\$ 8.266 milhões/ano. Dessa forma, segundo Depec (2013) o comércio varejista da construção civil no Amapá tem um aposição de destaque nesse montante como evidencia a figura 5 a seguir.

**Figura 5:** Participação das Atividades Econômicas no PIB do Amapá e do Brasil – 2010

Atividades	AP	Brasil
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Adm., saúde e educação púb.</b>	<b>48.1%</b>	<b>16.2%</b>
<b>Comércio e reparação de bens</b>	<b>12.1%</b>	<b>12.5%</b>
<b>Atividades imobiliárias e aluguel</b>	<b>10.6%</b>	<b>7.8%</b>
<b>Outros serviços</b>	<b>9.4%</b>	<b>14.3%</b>
<b>Construção</b>	<b>4.9%</b>	<b>5.7%</b>
<b>Agropecuária</b>	<b>3.2%</b>	<b>5.3%</b>
<b>Transporte e armazenagem</b>	<b>2.8%</b>	<b>5.0%</b>
<b>Ind de transformação</b>	<b>2.3%</b>	<b>16.2%</b>
<b>Intermediação financeira</b>	<b>2.2%</b>	<b>7.5%</b>
<b>Ind extrativa mineral</b>	<b>1.6%</b>	<b>3.0%</b>
<b>Serviços de informação</b>	<b>1.6%</b>	<b>3.2%</b>
<b>Eletricidade, gás e água</b>	<b>1.2%</b>	<b>3.2%</b>

Fonte: Depec (2013)

A economia do Amapá se caracteriza por ser de um lado importadora de bens de consumo e manufaturados e, de outro, exportador de matéria prima para alimentação de parques industriais de outras regiões.

O Amapá necessita urgentemente desenvolver – ou a situação social de suas principais cidades, Macapá e Santana, muito em breve se tornará insustentável com a proliferação da criminalidade.

O PIB do Estado representa apenas 0,2% do registrado pelo país (2012), enquanto que sua população alcança 0,29%. Sua renda per capita – R\$ 11.800 em 2007, a 14º do país - equivale a apenas 69% da média nacional. Os setores diretamente produtivos da economia – o primário e o secundário – são responsáveis, juntos, por apenas cerca de 13,8% das atividades, contra 86,2% do terciário (38,7% referentes à Administração Pública).

Esses números indicam que a economia estadual não apresenta atualmente condições de gerar dinamismo para empregar com produtividade sua população, que cresce à assombrosa taxa anual próximo de 6%, quase o quádruplo do crescimento demográfico nacional.

A predominância do terciário explica também a elevada concentração espacial, com cerca de 9 (nove) habitantes em cada 10 (dez) vivendo em áreas urbanas. Isso impõe ao Poder Público a necessidade de executar políticas de incentivo à industrialização para a geração de empregos, principalmente na área urbana, industrialização essa, contudo, que adquira insumos do seu hinterland, a fim de se deter o êxodo para as cidades. Estas duas necessidades, nortearam na determinação dos pesos para a seleção das atividades dinâmicas do Estado, que deverão ser objeto de intervenção imediata.

Contudo, o Amapá sofre de um grave problema institucional que até agora tem restringido seu crescimento: a questão da apropriação institucional da terra. De fato, o Estado possui uma área de 14.345.710 ha. Desse total, as Unidades de Conservação Ambiental (Parques, Reservas, Estações, Áreas de Proteção, etc) ocupam 6.501.922,99 ha (45,88%); as Reservas Indígenas, 1.183.838 ha (8,25%); os Assentamentos Agroextrativistas, 400.588,44 ha (2,80%); as Zonas de amortecimento das UCs, 1.144.313,43 ha (7,98%). Isso totaliza 9.310.632,43 ha – 64,90%.

De propriedade do Estado, somam-se 11,38% das terras – 1.632.229,7 ha. Dessas, 49,4% constituem-se de Reservas de Desenvolvimento Sustentável. Retirando-se do restante (825.908,23 ha) a Reserva Legal (80%), restam apenas 165.181,65 ha para a produção agropecuária, ou seja, 1,15% da área do Estado.

A escassez de terras para a produção; a burocracia excessiva e as exigências demasiadamente rígidas para acesso ao crédito; a falta de incentivos e de políticas públicas direcionadas e consistentes para o setor primário; os obstáculos naturais do isolamento e da precariedade dos meios de escoamento; a escassa assistência técnica; a incidência de pragas e doenças (a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA detectou nos últimos anos aumento dos casos do mal da sigatoka negra, do fusarium e da mosca da carambola); além do alto custo dos insumos (calcário e fertilizantes) reduziu a atividade produtiva do Amapá quase que relegada ao extrativismo (açaí, castanha e madeiras) com pouca ou nenhuma agregação de valor, condenando sua população a acorrer ao meio urbano inchando o terciário.

O Amapá é considerado um estado em processo de desenvolvimento econômico com base na utilização de recursos da biodiversidade, em especial os recursos hídricos e minerais. Entretanto, a crescente instalação de hidrelétricas e empresas de mineração na região até o momento não tem apresentado melhorias da qualidade de vida da população, acentuando as desigualdades sociais e os problemas ambientais oriundos desses investimentos.

No que diz respeito à indústria de materiais de construção, podemos distinguir oito cadeias de produção: (1) madeiras, (2) argilas e silicatos, (3) calcários, (4) materiais químicos e petroquímicos, (5) siderurgia, (6) metalurgia de não-ferrosos, (7) materiais elétricos e (8) máquinas e equipamentos. Cada uma dessas cadeias é formada por vários setores industriais ofertantes de inúmeros produtos.

Boa parte da demanda por esses produtos industriais é comercializada por empresas atacadistas e varejistas de materiais de construção, que também pertencem à cadeia produtiva da construção. O mercado de materiais de construção como um todo pode ser decomposto em dois segmentos: um representado pelas despesas das famílias com esses produtos e outro agregando as compras das empresas da indústria da construção. Embora seja possível observar traços comuns no comportamento desses dois segmentos, persistem diferenças fundamentais, associadas às próprias características tecnológicas e aos produtos de cada mercado.



## CAPÍTULO IV

### CAMINHOS METODOLÓGICOS

---

#### 1. Justificativa metodológica

A ciência existe desde os primórdios dos tempos, quando a humanidade ainda estava se formando, quando o homem buscou meios para melhorar ou facilitar sua vida, dessa forma, essa busca incessante por tornar sua vida menos complicada e mais instrumentalizada ficou caracterizada como Ciência. No decorrer de sua história estabeleceu um modelo de desenvolvimento excludente, negando o direito do homem nômade, primeira civilização da humanidade, em valorizar a riqueza da diversidade e da cultura, do exercício da aprendizagem e da ampliação de conhecimentos que expressassem a multiplicidade de experiências.

O homem com o passar dos tempos foi sentindo as mudanças passando assim, por uma “evolução”. Rousseau (1971) a esboça através da ligação entre a passagem do homem selvagem para a vida em sociedade, sendo que os selvagens ficam cada vez mais ligados uns aos outros, por meio de alianças, acordos e também pela luta de um objetivo comum em suas comunidades. Com passos determinados, uma parcela desses homens selvagens foi saindo do estado de natureza e mergulhando na densa sociedade civil duramente criticada.

Nesse contexto, a pesquisa se tornou um procedimento científico, e por assim dizer, tem um caráter reflexivo sistemático controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento, como bem salienta Marconi e Lakatos (2010, p. 139) “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

E para haver pesquisa, é preciso que haja conhecimento científico, o qual para ser desenvolvido precisou da contribuição direta dos filósofos gregos, os quais o organizou em três períodos específicos: o primeiro momento são os estudos científicos dos filósofos pré-socráticos que analisam a natureza e buscavam respostas para os acontecimentos do universo; o segundo momento já engloba as obras de Sócrates, Platão e Aristóteles, inaugurando o período chamado de “antropológico metafísico”; o terceiro momento é caracterizado pelo desenvolvimento da ética e perdurou até a decadência da comunidade da Grécia antiga (sec. VI d.C.) (MONDIN, 2008).

Observa-se assim que o método científico surgiu para ser um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência afim de produzir novo conhecimento, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes; juntar evidências empíricas, ou seja, baseadas apenas na experiência e analisá-las com o uso da lógica (REALE e ANTISERI, 2004).

A sociedade pós-moderna passou a confiar na ciência como meio de solução de todos os problemas, incluindo miséria e a fome. A ciência é vista como panaceia para todos os males. Muitos em nossa sociedade, imaginam que a cura de doenças como o câncer, a Aids e outras tantas é uma mera questão de tempo, bastando para tanto, aguardar avanços científicos que seguramente virão.

O mundo globalizado encontra-se acentuadamente dividido entre aqueles que conseguem participar das ocupações produtivas e beneficiar-se dos avanços proporcionados pela tecnologia e aqueles que se encontram à margem delas. Entretanto, conforme relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), organizado por Delors (2005), é meta para o século XXI criar uma sociedade com condições de vida harmoniosas e produtivas para todos, o que implica um engajamento social intenso, o qual pode ser assegurado por uma proposta educativa que possibilite o acesso a um tipo de conhecimento capaz de ampliar e enriquecer a interpretação de mundo dos sujeitos.

Nesse sentido, o conhecimento científico é real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, “com toda forma de existência que se manifesta de alguma modo” (Marconi e Lakatos, 2010, p. 62). Assim, é o um conhecimento falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e por este motivo, é aproximadamente exato; novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

É quando surge o método de pesquisa, o qual todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; assim sendo, é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (SEVERINO, 2009).

Para Richardson (2007), o método de pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esse processo consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas. Definido o objeto de estudo, o ponto de partida em qualquer pesquisa é o seu objetivo. Traçada a metodologia a ser empregada, procede-se à coleta de informações. Posteriormente a

esse processo, os dados obtidos são comparados e é realizada a interpretação dos resultados, fundamentada em teorias existentes.

Para demonstrar o percurso desta investigação, a seguir, estão expostos os objetivos e o desenho da presente pesquisa, o instrumento utilizado para a coleta de dados, a maneira como a coleta foi procedida, bem como a forma de análise dos resultados. Nesta pesquisa, a escolha dos pressupostos metodológicos procurou analisar as razões e dificuldades para se implantar setor de Recursos Humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá, isto é, sua experiência prévia, suas concepções sobre o tema, a inclusão desse elemento nas práticas de administração e possíveis obstáculos percebidos por estes profissionais no tocante ao emprego das políticas e estratégias de Recursos Humanos na organização, estimulando o desenvolvimento humano dos colaboradores das empresas pesquisadas em Macapá, capital do Estado do Amapá, no Brasil.

Portanto, para iniciar essa pesquisa parte-se da seguinte questão problemática: quais são as razões causadoras das dificuldades para a implantação do departamento de Recursos Humanos em médias empresas de material de construção em Macapá? Assim, a hipótese norteadora desta análise, a ser verificada, consiste na afirmação de que as empresas de material de construção em Macapá tem dificuldades para criar o departamento de Recursos Humanos, tendo como razão principal a falta de conhecimento dos empresários e a falta de qualificação da mão de obra. Além da hipótese principal, outras são analisadas e discutidas no decorrer do próximo capítulo. Para melhor compreensão, estão ilustradas abaixo, no quadro 1.

**Quadro 1:** Hipóteses analisadas

Os empresários, em sua larga experiência comercial, entendem não ser necessário criar um departamento de RH, haja vista que os processos estão sendo feitos pela informalidade.
Não há critérios, nem tão pouco apontamentos por parte dos empresários para criarem um departamento de RH em suas empresas.
Em Macapá, existem órgãos de qualificação de mão de obra para atuação no comércio varejista e atacado, como o Senai e o Senac, mas não são procurados pelos empresários, que preferem ensinar informalmente os seus funcionários.
Não há forma viável, há apenas consenso para não se departamentalizar a empresa, mas torná-la funcional e inteiramente administrada pelo gestor (administração centralizada).

## **2. Objetivos da pesquisa**

### **2.1 Geral**

✓ Analisar as razões e dificuldades para se implantar setor de Recursos Humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá.

### **2.2 Específicos**

✓ Analisar razões e dificuldades para a implantação dos Recursos Humanos em médias empresas de material de construção civil.

✓ Verificar a existência, ou inexistência, de gestão de Recursos Humanos nas empresas.

✓ Detectar possíveis alternativas de melhoria se fazem necessárias para atrair e reter pessoas competentes.

## **3. Abordagem metodológica**

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o conhecimento científico é contingente, ou seja, suas proposições ou hipóteses tem sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão. No tocante à forma de estudo, para o presente trabalho foi escolhida a pesquisa exploratória do tipo diagnóstico, que quando usada na área de Recursos Humanos, possibilita identificar uma série de fatores que contribuem para “fortalecer a imagem da Área de Recursos Humanos, permitindo assim tomar as decisões mais viáveis para a organização (ROESCH, 2009, p. 77).

Na concepção de Minayo (2010), a pesquisa caracteriza-se por uma atividade de aproximação sucessiva com a realidade, que nunca se esgota, proporcionando uma combinação entre a teoria e a prática. Nessa perspectiva, a atividade de desenvolvimento de uma pesquisa científica apresenta a responsabilidade de elaborar uma base teórica conceitual fazendo uma síntese dos conhecimentos já estabelecidos e de produzir novos conhecimentos.

Como o próprio nome indica, a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos

que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

Por ser uma pesquisa bastante específica, podemos afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, sempre em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Um exemplo prático de tal modalidade pode estar relacionado ao objetivo de um determinado pesquisador, cuja intenção se manifesta pela busca de uma resposta acerca de um determinado produto no mercado. Assim sendo, de modo a concretizar seu objetivo, o pesquisador terá de aprofundar suas especulações e encontrar as reais causas da ocorrência de tal fenômeno.

Considerando que o objetivo da presente investigação foi analisar as razões e dificuldades para se implantar setor de Recursos Humanos nas médias empresas de material de construção em Macapá, optou-se por utilizar uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa.

A abordagem qualitativa é um tipo de pesquisa que possibilita analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais (RICHARDSON, 2007).

A abordagem qualitativa foi utilizada para identificar as necessidades organizacionais no Setor de Recursos Humanos nas empresas em estudo e as competências técnicas e comportamentais exigidas para os seus colaboradores se qualificarem a partir da implantação e criação do departamento.

A abordagem quantitativa é utilizada para avaliar mudanças em grandes organizações. Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, onde estão envolvidos, recrutamento e seleção, sistema participativo, programa de incentivos, identificação de lideranças, programas de cargos e salários (STAW apud ROESCH, 2009, p. 131).

Neste estudo a abordagem quantitativa será utilizada para analisar as necessidades mais relevantes para as empresas descreverem as razões e as dificuldades que possuem para que possam criar e implantar uma política de Recursos Humanos formalizada em suas conduções diárias, como departamento consolidado e atuante em prol da organização e da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores.

Esta abordagem foi escolhida por acreditar que ela permite o conhecimento direto da realidade, de forma objetiva, rápida e quantificada, fornecendo, desta forma, uma boa visualização das particularidades percebidas por cada participante durante a sua atividade fim. Portanto, considera-se esse tipo de abordagem como um caminho apropriado para alcançar os objetivos aqui propostos.

### **3.1 Desenho da pesquisa**

Para a realização da presente pesquisa foi feito um Levantamento (*Survey*), caracterizando-a como descritiva utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Salomon (2007, p. 34) este é um “método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas idéias, sentimentos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro”.

O método de pesquisa denominado Levantamento é realizado mediante a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para que, por meio de uma análise qualitativa e quantitativa, obtenham-se as conclusões correspondentes aos resultados coletados (GIL, 2006). Este tipo de técnica de pesquisa é frequentemente realizado para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos (BABBIE, 2005).

Dentre as principais vantagens dos levantamentos, estão o conhecimento direto da realidade e a quantificação, pelo fato dos dados poderem ser agrupados em tabelas e gráficos (GIL, 2006). Nesse caso, o pesquisador não se preocupa com o porquê da distribuição observada existir, mas com o que ela é (BABBIE, 2005).

Segundo Gil (2006), o estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população. Nesse grupo são incluídas as pesquisas que pretendem levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população. Para Severino (2007), os levantamentos estão englobados na pesquisa de campo, onde o objeto de estudo é abordado em seu meio ambiente próprio. Dessa forma, a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. De acordo com Richardson (2007), o método de pesquisa quantitativo representa a

intenção de garantir precisão dos resultados, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado. Quando comparada à pesquisa exploratória, a única diferença que podemos detectar é que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente.

Escolheu-se estes métodos por possibilitarem a realização de uma pesquisa sólida, em que o investigador apresenta sua observação diretiva, bem como os resultados dos questionários aplicados, em vistas a investigar as respostas para o problema proposto.

### **3.2 Sujeitos**

A população deste estudo foi composta por duas classes distintas de sujeitos: a primeira classe é composta por um membro de Sindicato; e a segunda classe de sujeitos é composta pelos gestores das empresas participantes dessa pesquisa.

Em relação a primeira classe, salienta-se ser composta por um membro pertencente ao quadro diretor do Sindicato do Comércio de Materiais de Construção da cidade de Macapá (SINDMAT), uma entidade sem fins lucrativos, que representa os empresários em estabelecimentos comerciais na cidade de Macapá. Sua atuação é marcada pela defesa dos interesses da categoria de comerciantes. Além de congregar informações pertinentes sobre o crescimento do setor no Amapá e em Macapá.

Acerca da segunda classe de sujeitos utilizados na pesquisa, esta foi composta pelos gestores de empresas do comércio de materiais de construção localizadas na cidade de Macapá, escolhidos por essa dissertação, por se enquadrarem na proposta temática e no auxílio a confirmação das hipóteses e do problema da pesquisa, por serem responsáveis por empresas que não possuem departamento específico, com profissionais qualificados para realizarem as atividades de Gestão de Pessoas, de Seleção e Recrutamento e das práticas da Gestão de Recursos Humanos.

### 3.3 Locais da pesquisa

O primeiro local da pesquisa onde foram coletados dados para contribuir nesta pesquisa foi o Sindicato do Comércio de Materiais de Construção da cidade de Macapá (SINDMAT), tendo como seu atual presidente o Senhor Eliezir Viterbino da Silva, localizado no Endereço Avenida Ernestino Borges, n.º 16, sala 01, Bairro Central – Macapá – Amapá, CEP: 68908-198. Contato: (96) 3242-1339. E-mail: sindmat@fecomercio-ap.com.br. Sua contribuição foi fornecer um de seus diretores representantes para fornecer dados e subsídios sobre o comércio nesse ramo em Macapá, especificamente: surgimento de novas empresas, as que possuem mais de 10 anos, tempo de vida médio das empresas, participação no mercado local e as dificuldades para as que possuem mais de 10 anos encontram para departamentalizar os serviços internos.

Em seguida, apresenta-se as cinco empresas do comércio varejista de material de construção em Macapá que participaram da pesquisa esboçada nessa dissertação.

**Empresa 1:** Razão Social: JP Materiais de Construção. CNPJ: 05.151.209/0001-15. Endereço Rua Mato Grosso, n.º 1011, Bairro Pacoval, Macapá-AP. Atividade: comércio varejista de material de construção em geral. Constituição: 10/07/2002. Tempo de mercado: 10 anos. A expansão dessa empresa ocorreu paulatinamente ao seu processo de constituição, assim, no início eram 5 empregados que trabalhavam com cerca de 500 itens. Hoje são 30 empregados que trabalham mais mais de 10 mil itens comercializados. Hoje se enquadra como média empresa com solidez financeira, atendendo todo mercado do Amapá (de Macapá – Extremo Sul a Oiapoque – Extremo Norte do Estado).

**Empresa 2:** Razão social: APSB Mulinett. CNPJ: 04.870.286/001-07. Endereço Rua Eliezer Levy, n.º 2049, bairro Central, Macapá – AP. Atividade: comércio varejista de material de construção. Constituição: 25/01/2002. Iniciou suas atividades com 3 empregados, trabalhando com 200 itens. Hoje, é uma média empresa que possui 20 empregados, comercializa cerca de 4000 itens e atende todo o Estado com uma logística própria, e atende mensalmente cerca de 2000 clientes com faturamento anual em torno de R\$ 8.400.000,00.

**Empresa 3:** Razão Social: LCF Mendes. CNPJ: 14.574.032/0001-05. Endereço Avenida 1.º de Maio, n.º 1.157, Bairro Trem, Macapá – AP. Atividade: iniciou como mercearia, atualmente é comércio varejista de material de construção. Constituição: 6/5/1988. Em sua história de vida, é uma empresa que iniciou com 2 empregados e hoje encontra-se com 27 funcionários contratados. Inicialmente, ainda mercearia, comercializava cerca de 50



itens, hoje são comercializados mais de 8000 itens de materiais de construção, tornando-se uma média empresa com solidez e eficiência nos mercados de alimentos e material de construção.

**Empresa 4:** Razão Social: L. Ferreira Barros. CNPJ: 04.290.024/0001-83. Endereço Avenida José do Espírito S. Araújo, n.º 362-A, no bairro Perpétuo Socorro, Macapá – AP. Constituição: 9/2/2001. Iniciou com 4 empregados, hoje possui 37. Não cresceu muito, mas se tornou uma média empresa que comercializa mais de 4 mil itens de materiais de construção, atende todo o Estado do Amapá, possui predio próprio, frota própria e faturamento anual de R\$ 9.600.000,00.

**Empresa 5:** Razão Social: LX de França. CNPJ: 08.470.100/0001-10. Endereço Rua Guanabara, n.º 767, Bairro Pacoval, Macapá – AP. Atividade: comércio varejista material de construção. Constituição: 28/11/2006. Iniciara sua história com 10 empregados, hoje são 80 funcionários, mais de 6000 itens são comercializados atualmente e tem faturamento anual de R\$ 13.200.000,00.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados consistiu em um questionário semi-estruturado aplicado às duas classes de sujeitos da pesquisa. Marconi e Lakatos (2001, p. 42), dizem que o questionário é um dos procedimentos mais usados em pesquisa de campo, tem suas vantagens como meio de coleta de dados: possibilita que os dados sejam analisados quantitativa e qualitativamente, pode ser utilizada com qualquer segmento de população (inclusive analfabetos) e se constitui como técnica muito eficiente para obtenção de dados referentes ao comportamento humano.

Um questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações por parte dos sujeitos pesquisados, com a finalidade de conhecer a opinião deles sobre o assunto em estudo. Assim, as questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas (SEVERINO, 2007).

Neste estudo foi utilizado o questionário semi-estruturado, (apêndice 1) onde o pesquisador organizou um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado. Esse tipo de questionário, segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 41) permite, e às vezes até

incentivando, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal.

### **3.5 Procedimentos para coleta de dados**

Inicialmente, foi feito um contato com os diretores do Sindicato do Comercio de Materiais de Construção do Amapá (SINDMAT), por telefone e/ou e-mail, para agendar um encontro a fim de serem fornecidas as informações sobre o propósito do estudo e a forma de coleta de dados. Assim foi obtida a permissão para realizar a pesquisa, por meio de Ofício (ANEXO A), assinado pelos responsáveis legais da faculdade.

Assim, após o encontro, foi recebido a lista contendo os nomes e contatos dos empresários locais, para que fossem consultados sobre o interesse e a disponibilidade de participar do estudo. Essa abordagem foi realizada durante os meses de agosto a dezembro de 2012. Após o consentimento, os empresários foram solicitados a preencher o instrumento de coleta de dados, questionário semi-estruturado.

O material foi distribuído pessoalmente (impresso) aos participantes. De acordo com o formato do instrumento de coleta de dados, os sujeitos responderam-no manualmente, e, em seguida, devolveram-no ao pesquisador.

Depois de recolhidos, todos os dados foram catalogados no Programa Microsoft Excell as respostas e enviados para a análise estatística

### **3.6 Considerações éticas**

Para compor o estudo, todos os voluntários foram informados sobre o objetivo da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO 2), que explicava a pesquisa, seus benefícios e a natureza voluntária da participação, com o intuito de obter a autorização dos participantes. Foi garantido o sigilo sobre seus dados pessoais e profissionais, além das respostas individuais disponibilizadas.

Sobre a questão ética nas pesquisas de Levantamento, nunca se deve prejudicar os entrevistados que se voluntariam. Por isso, a situação mais clara envolvendo a proteção do interesse e bem-estar dos respondentes se relaciona à proteção de suas identidades (BABBIE, 2005).

O projeto de pesquisa elaborado para a condução desta investigação foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa em seres humanos do Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá (IEPA) sobre o Certificado / Parecer Consubstanciado n.º: 002/2012 (ANEXO 3).

#### **4. Análise e interpretação dos dados**

Os dados coletados foram compilados no programa Microsoft Excell 2010 e, em seguida, posterior análise dos resultados. A análise estatística das variáveis foi feita através de tabelas e/ou gráficos. Para as variáveis quantitativas foram calculadas as médias aritméticas das respostas.

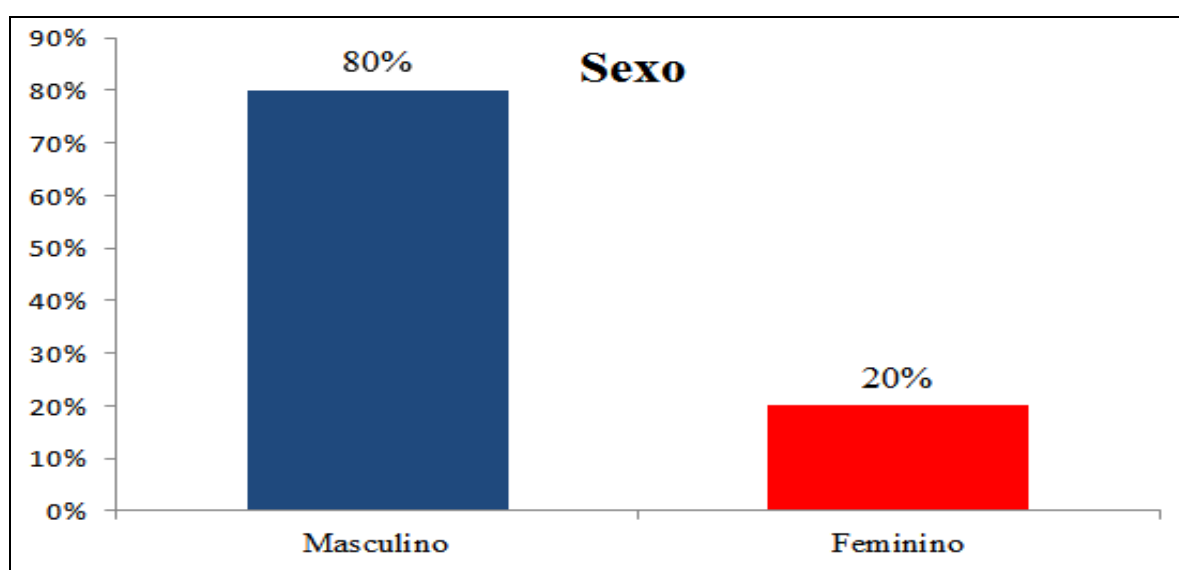
O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos, como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (GIL, 2006).

**CAPÍTULO V****ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os dados coletados através da aplicação do questionário produzido foram examinados e os resultados foram dispostos sob a forma de gráficos, quadros e tabelas. Ao longo desse capítulo, pretende-se fazer uma aproximação entre os achados desta investigação com os resultados publicados em outros estudos, buscando-se estabelecer uma ponte entre as percepções dos gestores e representantes de sindicatos que participaram desta pesquisa com a literatura científica.

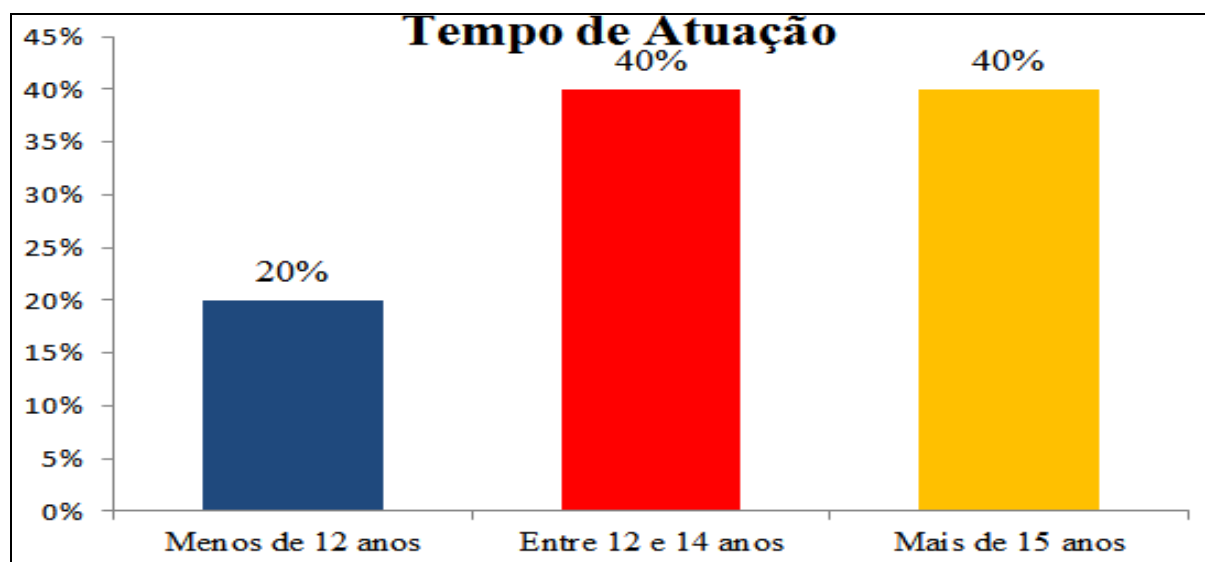
Um total de 5 gestores das cinco empresas varejistas de comércio de materiais de construção pesquisadas e 1 representante do Sindicato do Comércio de Materiais de Construção do Amapá (SINDMAT) participaram desta investigação. A média de idade apresentada pelos indivíduos foi de 44,8 anos, com idade mínima de 32 anos e máxima de 64 anos.

Em relação ao perfil do representante do Sindicato do Comércio de Materiais de Construção do Amapá (SINDMAT) salienta-se que esse pertence ao sexo masculino, possui 28 anos de idade e há 5 anos atua como diretor adjunto do órgão sindical. Em relação ao perfil dos empresários das empresas participantes da pesquisa, o gráfico 2 apresenta a distribuição por sexo.



**Gráfico 2:** Distribuição dos empresários quanto ao sexo

Em relação ao gênero, no gráfico 2, pode ser observada a predominância do sexo masculino em 4 voluntários (80%), enquanto que 1 empresário (20%) pertence ao sexo feminino.

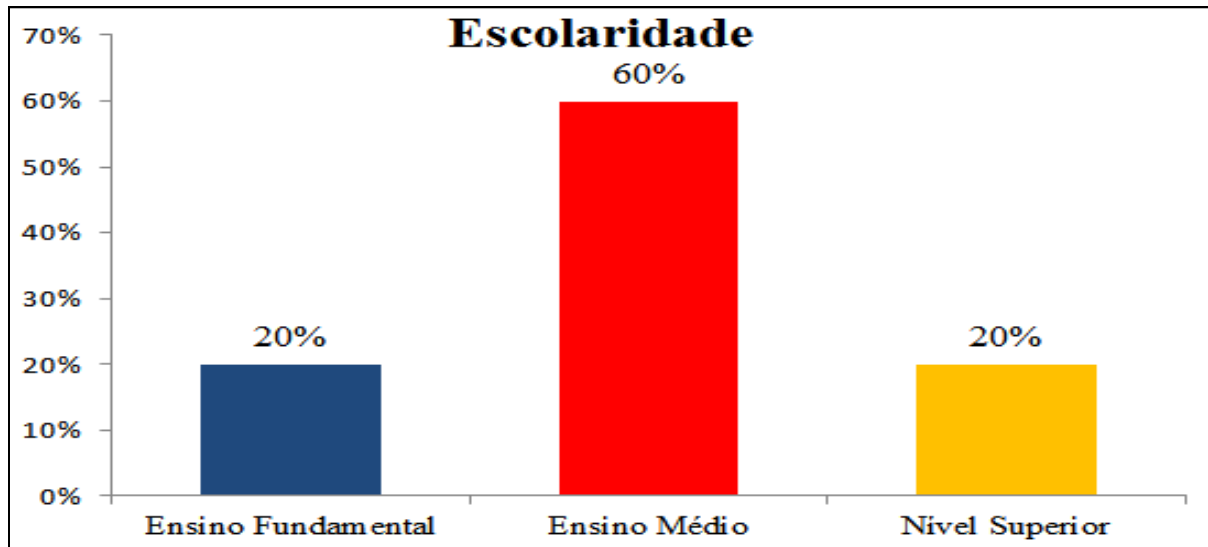


**Gráfico 3:** Distribuição dos empresários por tempo de atuação no mercado

Em relação ao tempo de atuação no mercado, no gráfico 3 pode-se observar que 80% dos empresários atuam há mais de 12 anos em Macapá com materiais de construção, especificamente: 4 gestores atuam entre 12 e 14 anos (40%), 4 gestores atuam há mais de 15 anos (40%) e somente 2 gestores atuam há menos de 12 anos (20%).

Desenvolvendo um estudo com 390 administradores-empresários, Grzybovski e Hahn (2006) aplicaram um questionário semelhante ao aplicado nessa dissertação, do tipo semi-estruturado, no qual constataram que os respondentes são proprietários das empresas (54,22%), gerentes (21,69%) e administradores (12,05%), totalizando 87,96% da amostra. Trinta e sete por cento desses estão na empresa há, no máximo, cinco anos e 16,67% atuam, em média, há 13 anos. A grande maioria possui entre 26 e 55 anos de idade e a maior concentração está na faixa etária entre 36 e 45 anos (36,91%) e entre 46 e 55 anos (25%); são predominantemente do sexo masculino (71,87%).

Os achados da presente pesquisa se igualam aos encontrados por Grzybovski e Hahn (2006), uma vez que a média de idade dos empresários concentrou-se em 44,8 anos.



**Gráfico 4:** Distribuição dos empresários por nível de escolaridade

Em relação ao nível de escolaridade dos empresários, no gráfico 3 pode-se observar que 1 possui o ensino fundamental (20%), 3 possuem o ensino médio (60%) e 1 possui graduação em nível superior (20%).

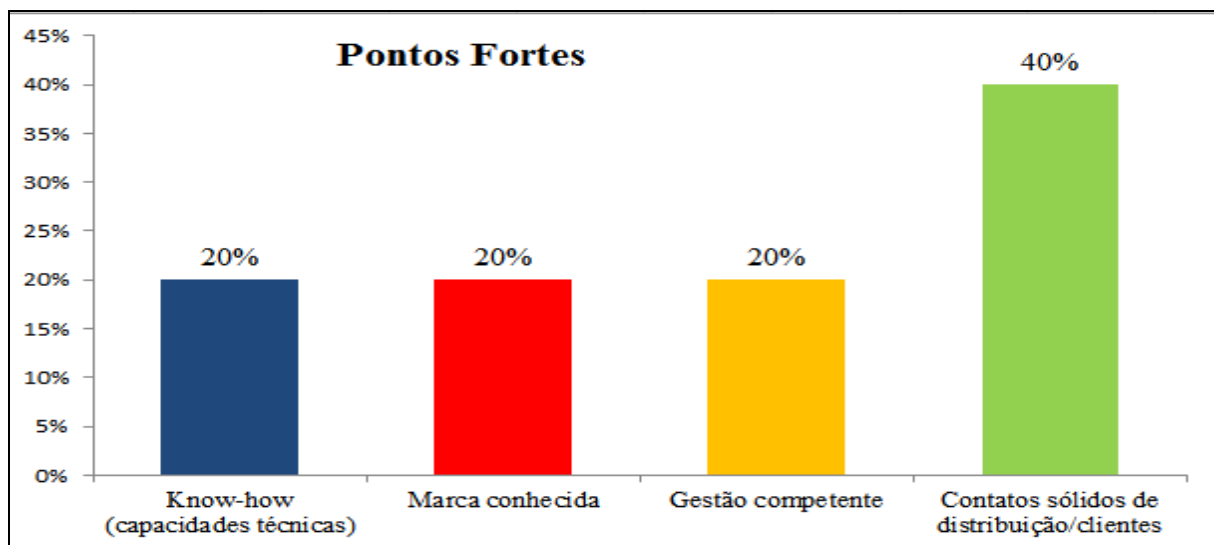
Analisando o quesito de escolaridade máxima apresentada pelos empresários-gestores entrevistados num estudo de campo de amostragem probabilística estratificada, Callado, Miranda e Callado (2003) observaram os desafios às tantas dificuldades econômicas e administrativas, bem como os fatores determinantes à gestão de sucesso em cerca de 108 empresas, constataram que o grau de escolaridade do gestor financeiro apresentou-se estatisticamente dependente da prática do cálculo dos custos de produção. Não sendo apresentada qualquer dependência estatisticamente.

Os resultados de Callado, Miranda e Callado (2003) diferem dos desse estudo, pois os achados desta investigação denotam a atuação de 4 empresários sem o nível superior atuando com suas empresas há mais de 10 anos, enquanto somente 1 empresário possui know-how técnico com nível superior. Assimilando-se aos resultados esboçados nos estudos de Casimiro (2008) ao analisar 39 empresas familiares de pequeno e médio porte, e constatar que a grande maioria delas não resiste os 24 anos de vida, por possuírem gestores com baixa escolaridade, mas confiantes na sua intuição, na sua capacidade de trabalho e ajuizamento sobre o mercado.

Em Macapá, a pesquisa objetivada por essa dissertação demonstra que as empresas participantes deste estudo estão localizadas em quatro bairros da região metropolitana de Macapá – Santa Rita, Buritizal, Pacoval e Jardim Felicidade. Estes estabelecimentos foram

selecionados por estarem próximos de lojas de maiores portes. Como foi afirmado anteriormente, conseguimos entrevistar a maioria dos proprietários das empresas. Observamos ainda que em bom parte dos Estabelecimentos, contam com presença de familiares em cargos chaves e até mesmo para substituir o proprietário na sua ausência.

Realizando a análise SWOT das empresas pesquisadas, decidiu-se compreender os pontos fracos e fortes e identificar se desenvolvem estratégias consistentes ao longo do tempo, como bem demonstra os gráficos a seguir.



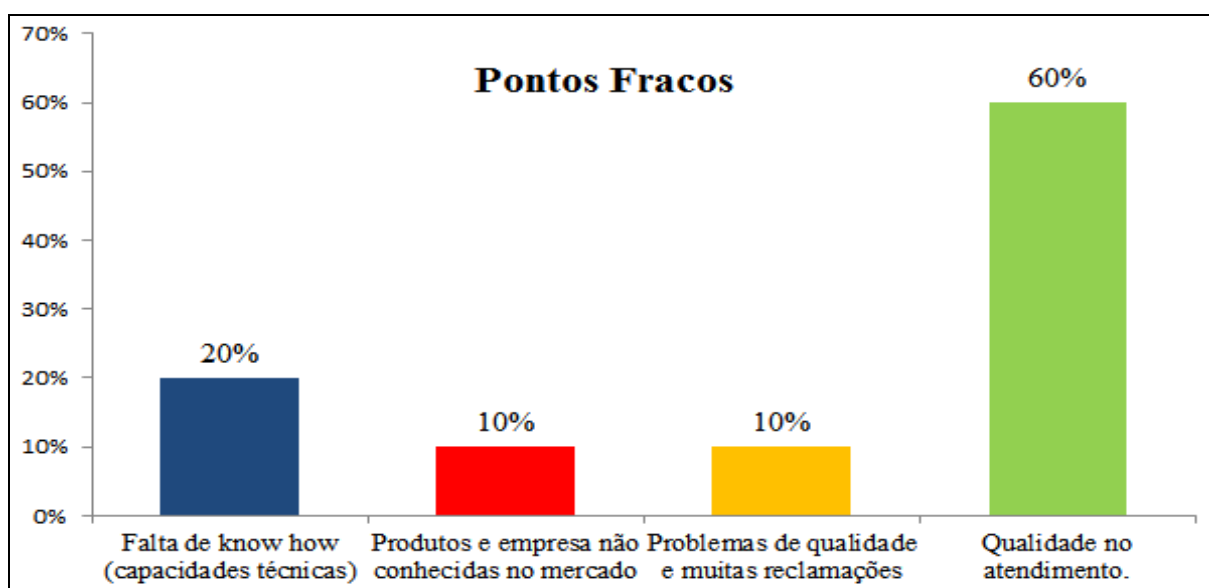
**Gráfico 5:** Principais Pontos Fortes do negocio segundo os empresários pesquisados

Como se pode constatar no gráfico 5, ao solicitar que os empresários enumerassem os pontos fortes do negócio ficou evidente que contatos sólidos de distribuição e cartela de clientes fiéis e importantes (40%) é o mais incidido nas respostas. Seguido por gestão competente (20%), marca conhecida (20%) e know-how (20%).

Os resultados dessa dissertação estão coerentes com os achados de Alvim (2008), que ao disponibilizar informações no processo de capacitação e inovação tecnológica no segmento das empresas de pequeno porte, especialmente em face da atual relevância econômica e social deste porte de empresa, a estratégia está diretamente ligada aos objetivos de sua missão e ao seu negócio. A empresa avalia oportunidades e ameaças no seu ambiente de atuação, definindo seus desafios e caminhos a seguir, a partir de seus pontos fortes e fracos.

Por sua vez, Carmo & Pontes (2009) ao estudar sistemas de informação para gerenciamento de pequenas empresas participantes do Programa de Qualidade Total, do

Sebrae, identificam que neste cenário altamente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como estas utilizam informação, sendo que elas sofrem influência de cinco forças principais ao atuar no contexto de mercado: empresas potencialmente concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e empresas concorrentes diretas. A utilização das capacitações técnicas e gerenciais que resultem em inovações de processo, produto, organização da produção e novas formas de comercialização influenciará toda a cadeia produtiva e permitirá à empresa sustentar sua posição no mercado



**Gráfico 6:** Principais Pontos Fracos do negocio segundo os empresários pesquisados

O gráfico 6 expoe os pontos fracos do negócio, sendo a principal reclamação dos empresários, segundo relatos dos proprios clientes, a qualidade no atendimento (60%), seguido da falta de *know how* (20%), produtos e empresa não conhecidas no mercado (10%) e problemas de qualidade e muitas reclamações (10%).

Sauaia & Zerrenner (2009) salienta que a tomada de decisão se caracteriza como processo encadeado que se apóia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento. Recomenda que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional. As situações acima descritas têm algo em comum que podem caracterizar a anatomia de uma decisão. Cada uma descreve um problema, ao qual se podem associar várias alternativas de solução. O autor recomenda seis etapas que geralmente são seguidas, implícita ou explicitamente, para caracterizar um processo racional de tomada de decisão:



1) Definir o problema de maneira clara e explícita - por vezes os gestores agem sem ter um entendimento completo do problema, levando-os a resolverem o problema errado. Erram por definir um problema em termos de uma solução proposta, ou deixam de notar um problema maior, ou ainda diagnosticam o problema por meio dos sintomas. A meta deve ser a solução do problema e não apenas a remoção dos sintomas.

2) Identificar os critérios diferentes e sua importância relativa - os processos de decisão requerem o alcance mais de um objetivo, demandando a identificação de todos eles.

3) Ponderar os critérios - gestores racionais atribuem peso relativo a cada critério para classificá-los e priorizar um deles.

4) Gerar alternativas ou cursos de ação - uma pesquisa adequada de alternativas segue até que o custo ultrapasse o valor das informações adicionadas. Gasta-se, por vezes, muito tempo, gerando alternativas, o que pode criar uma barreira à tomada de decisão.

5) Classificar as alternativas segundo os critérios identificados - nesta difícil etapa devem-se fazer previsões sobre eventos futuros, tentando avaliar as consequências potenciais de cada escolha segundo os critérios identificados.

6) Identificar a solução otimizante: realizadas as cinco primeiras etapas, esta sexta resultaria teoricamente do julgamento natural baseado nas anteriores.

Pelo agrupamento das empresas visitadas, é notória a percepção de uma intensa concorrência. Pelo que se pode levantar, os maiores diferenciais que os comerciantes se propõem, estão relacionados à entrega de mercadorias e promoções, relacionadas principalmente a descontos nas compras. O atendimento é colocado como ponto fraco do negócio pela maioria dos entrevistados. Todos os estabelecimentos visitados fazem entrega em domicílio dos produtos vendidos, apesar de não existir uma logística adequada para a realização desse serviço. O atendimento é considerado pela maioria como ponto fraco, sendo relacionado com a dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada.

Em geral, o horário de funcionamento de estabelecimentos comerciais é “puxado”. Entretanto, os empresários afirmam que os clientes respeitam bastante o horário de fechamento das lojas. A maioria permanece funcionando durante o horário do almoço e segundo alguns funcionários, os mesmos não avançam muito após o encerramento das atividades. Nos estabelecimentos visitados, foi afirmado que o melhor dia para venda é o sábado. O período também depende do pagamento do funcionalismo público, que ocorre geralmente no final de cada mês. Os empresários ainda afirmam que o 2º semestre é propício para as vendas de materiais de construção, pois é a época que chove menos na região.

Entretanto, como em outros negócios em Macapá, o comércio varejista de materiais de construção, tem em seu gestor, a centralização quase que absoluta de todas as ações da empresa. É necessário delegar mais as atividades para que se possa gerenciar adequadamente os recursos disponíveis. 40% dos estabelecimentos possuem um sócio e 60% possuem dois ou mais sócios. Apesar de não atuarem de forma intensiva na conquista do mercado consumidor e do aparente estado de “tensão” com os concorrentes, de um modo geral, os empresários do segmento estão procurando adotar uma postura mais profissional. Observou-se que estas empresas estão buscando definir o seu posicionamento no mercado, bem como seus dirigentes, mais conhecimento técnico, principalmente sobre gestão empresarial.

A gestão operacional compreende os aspectos físicos, a tecnologia, o processo de produção, a qualidade, os prazos de entregas dos produtos ou serviços, o relacionamento com os fornecedores, com os clientes, com os empregados, com os bancos, entre outros. É o gerenciamento do dia-a-dia. 70% das empresas estudadas possuem algum programa computadorizado de controle operacional.

A gestão de pessoas compreende toda a sistemática de comunicação e relacionamento entre gestores, funcionários e clientes. Uma boa gestão de pessoas visa criar um ambiente harmonioso, propício ao desenvolvimento de ótimos negócios. Tanto os Empresários quanto seus funcionários, afirmam existir um bom relacionamento interno em seus locais de trabalho. Entretanto, existem queixas por parte dos funcionários sobre salários, benefícios e treinamentos.

Todos os empresários entrevistados manifestaram preocupação com relação a este tema e apontaram como causa de provável falha neste item, a falta de mão-de-obra qualificada. Segundo os empresários, os funcionários que atuam em lojas de materiais de construção devem ser além de cordiais e gentis, conhecedores sobre a utilização adequada de diversos materiais, que vai desde a utilização de parafusos e roscas, ao correto uso de tintas e corantes.

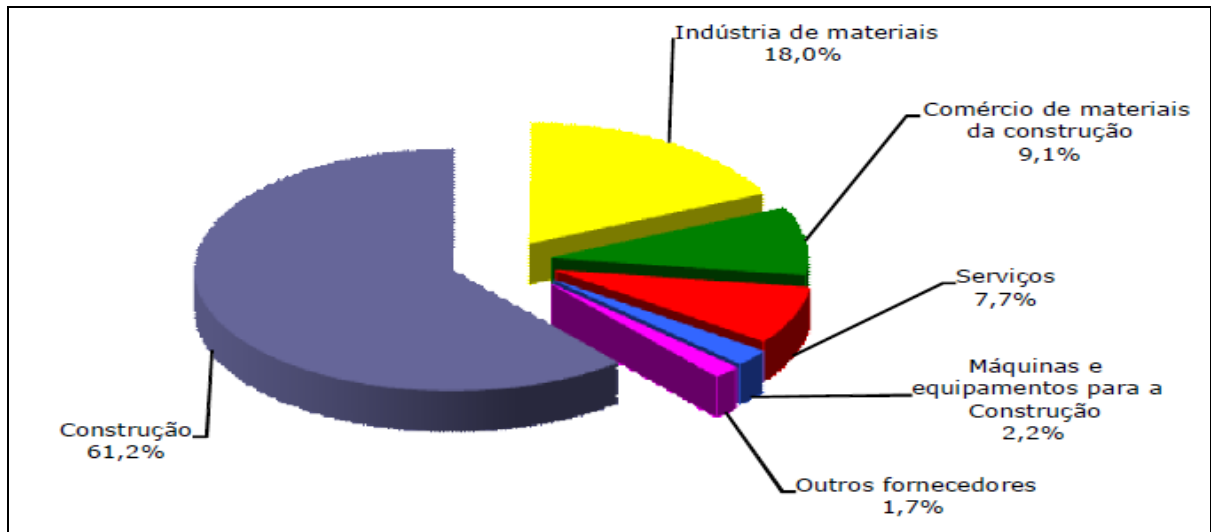
Boa parte dos empresários, crê que cumpre a sua parte no que se refere a disponibilização de informações e treinamentos aos seus funcionários. Em conversas informais com os funcionários, esta questão é controversa, pois quase a totalidade afirma que seus gestores não aplicam treinamentos específicos nas empresas. Durante os estudos, observamos que algumas indústrias de materiais de construção têm interesse em ofertar treinamentos sobre o uso correto de seus produtos. Esses treinamentos são ofertados em

Macapá através das empresas de porte maior que possui uma sala específica para esses eventos.

Na pesquisa ficou constatado que 96% das empresas não possuem cadastro de seus clientes. Praticamente o mesmo percentual – 96% não tem nenhuma ação de pós-venda e não possuem um setor organizado de administração de recursos humanos. 90% não realizam nenhum tipo de promoção ou publicidade. Em 90% dos estabelecimentos visitados, os funcionários não usavam nenhum tipo de uniforme ou identificação pessoal.

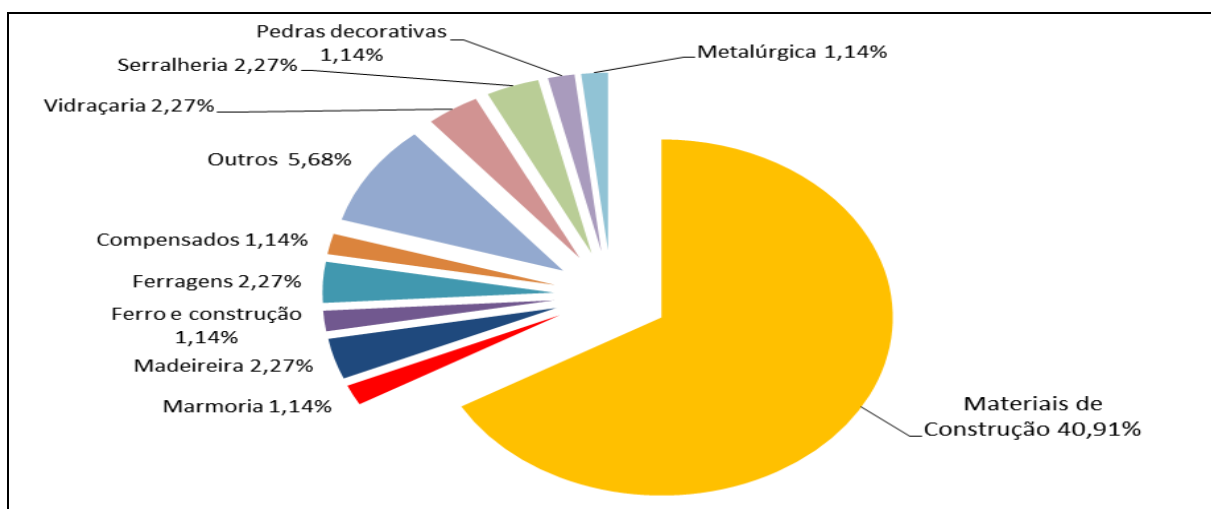
Como podemos observar, são muitas as dificuldades operacionais, principalmente aquelas relacionadas a funcionários, concorrência e preço. Portanto, existem dificuldades internas e externas, que precisam ser vencidas para que as lojas desse segmento possam, de fato, oferecer diferenciais a seus clientes. Com base nos dados apresentados, percebe-se que os varejistas de lojas de materiais de construção precisam, sem dúvida, desenvolver diariamente a competência para negociar com fornecedores, funcionários e clientes. Porém nenhuma atitude administrativa tem chances de sucesso, sem a capacidade de liderança, capacidade de organização, de relacionamento, de planejamento e o de estabelecimento de objetivos.

É nesse momento que o Sindicato entra nessa pesquisa, pois ao se questionar o seu representante sobre o tempo de vida médio destas empresas em Macapá, afirma ser de 5 a 10 anos. Confirmando apontamentos, índices e políticas econômicas brasileiras que demonstra que as variáveis econômicas que influenciam o consumo tiveram importante contribuição no desempenho do comércio nacional. A massa de rendimentos dos ocupados cresceu 8,4% em 2010 e o volume de crédito aumentou 4,91%, alcançando 46,6% do PIB em dezembro/2011. Por outro lado, no mesmo período, o nível de inadimplência (cheques devolvidos) caiu 13,2%. É neste cenário que a construção civil tem sido foco das atenções tanto do governo quanto da iniciativa privada. Iniciativas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC, PAC 2), Minha Casa, Minha Vida e Construcard, da Caixa Econômica Federal, impulsionam a indústria de construção do país e aumentam as vendas no varejo. Segundo informações da Câmara Brasileira da Indústria de Construção (CBIC), em 2009, o comércio de materiais de construção representou 9,1% da cadeia produtiva da construção civil no país, demonstrando a importante participação do comércio no setor.



**Gráfico 7:** Composição da cadeia produtiva da construção civil – 2009 / Fonte: DIEESE, 2010.

Na literatura econômica são várias as aplicações e generalizações da análise de ciclo de vida. Em geral, adotam-se algumas dessas variações: ciclo de vida do produto, do cliente, da organização, das centrais de negócios, da tecnologia e do potencial de lucro, entre outros. É comum também assumir a existência de variáveis contingenciais, tais como mudança de cenários, gestão, leis e tudo que possa influenciar o processo de crescimento e adaptação organizacional. É importante ressaltar que, do ponto de vista epistemológico, os estudos nessa área não são conclusivos e necessitam ser transportados para a investigação empírica. Ainda é dada pouca atenção na literatura acadêmica a questões tais como a longevidade, suas causas, e/ou a expectativa de vida empresarial.



**Gráfico 8:** Demonstrativo de análise quantitativa, do comércio varejista de materiais de construção no Amapá / Fonte: Sebrae, 2012.

Assim, sob os aspectos dimensionais relacionados às características das próprias organizações, nota-se que instituições consideradas longevas, como o exército, as instituições religiosas e as universidades, além de se diferenciarem das demais empresas da sociedade moderna em conteúdo e forma, diferenciam-se principalmente nas expectativas do ciclo de vida. Nessas circunstâncias, Geus (2005) verificou que as empresas de qualquer tamanho em diferentes partes do mundo têm um ciclo de vida inferior a vinte anos.

No Brasil, por exemplo, é precoce o nível de mortalidade das empresas, em relação a outros países, uma vez que grande parte delas não consegue superar a primeira etapa do desenvolvimento. Cerca de 80% das empresas que são registradas morrem antes de um ano e apenas 5% vão além de cinco anos: esses dados são preocupantes, já que representam um desgaste do capital e, em razão da frustração, do emocional. Os dados mostram também que cerca de 90% dos fracassos foram ocasionados pela gestão (DALSASSO, 2008).

A alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, principalmente nos primeiros anos de vida, indica que as empresas ainda não evoluíram no sentido de desenvolver todo um potencial efetivo. Por outro lado, algumas empresas ao redor do mundo têm sido apresentadas na literatura como empresas visionárias, por terem desenvolvido a capacidade de evoluir com longevidade e sucesso, apesar das constantes mudanças (COLLINS; PORRAS, 1995). A necessidade de sobreviver e de perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentar significativos desafios, cuja superação é determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Dalsasso (2008) enfatiza que atualmente existem muitos recursos que propiciam o fortalecimento da empresa e, conseqüentemente, sua longevidade. Além dos recursos convencionais, são recursos importantes para identificar o estado de saúde da empresa ou empreendimento: a Análise Empresarial, a Análise do Ciclo de Vida Empresarial, o Diagnóstico das Doenças Estratégicas, e muitos outros. Mesmo assim, conforme dados do SEBRAE (2008), o tempo médio de permanência das micro e pequenas empresas no mercado é bastante curto, o que torna importantes as tarefas que os administradores exercem na organização, especialmente a de compreender o CVO(ciclo de vida operacional), a fim de definir estratégias de curto e longo prazo, e a de interagir com o ambiente interno e externo.

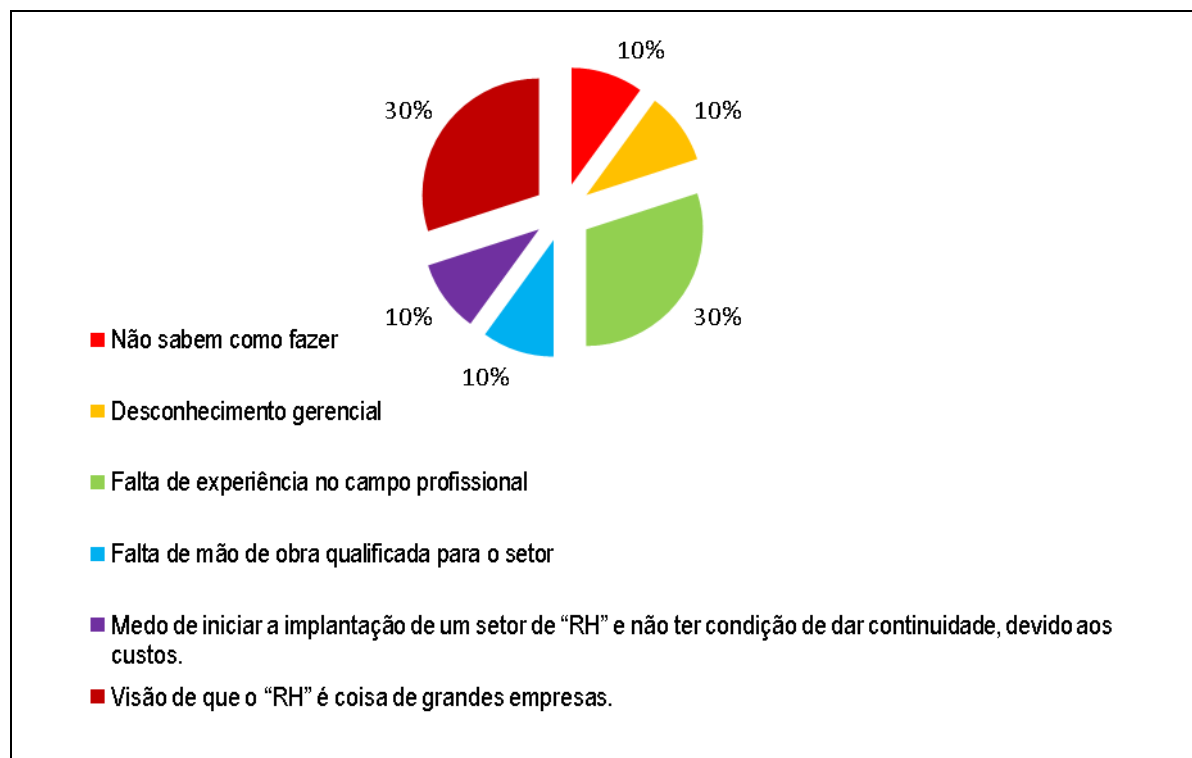
A racionalidade organizacional, orientada para as metas da organização, segundo Lima e Lezana (2005, p. 179), estabelece uma relação de complementaridade com a racionalidade limitada, "na medida em que estabelece um domínio restrito para o seu

desenvolvimento". Breinholt et al. (1992, p. 21) afirmaram ainda que, no planejamento, há uma preocupação dos gestores com o movimento do estado presente dos negócios para certos estados futuros; porém, como o futuro é incerto e a informação sobre o presente é incompleta, o planejamento requer premissas sobre a organização e seu ambiente, no presente e no futuro.

O complexo processo de tomada de decisão organizacional envolve a formulação de uma estratégia que, para ter caráter racional, deve nascer a partir de um plano formal, afirmaram Sauaia e Sylos (2000, p. 6).

Em seguida, o representante do sindicato analisado respondeu à seguinte questão: qual é a média de faturamento/ano no setor de material de construção? Respondendo que “para médias empresas ao mês é R\$ 469.000,00, e anualmente é R\$ 5.628.000,00”. Em seguida, foi questionado sobre participação das médias empresas no mercado material de construção no Estado AP, afirmando que elas competem 32% do mercado local.

Sobre as razões das dificuldades para implantar setor de RH nas médias empresas de material de construção em Macapá, o representante do Sindicato citou as seguintes:



**Gráfico 9:** Razões para as empresas não implantarem RH

Como se pode observar, 30% das empresas para o Sindicato não implanta o RH como setor autônomo por falta de experiência do gestor e dos diretores no campo profissional, 30% por acharem que o “RH” é coisa de grandes empresas.

Em uma empresa só há um único tipo de recurso capaz de pensar e inovar: é o recurso humano. Muitas vezes desprezado, cerceado em suas ações através de inúmeras desculpas e impedido de expressar seus sentimentos em prol de um profissionalismo frio, o ser humano acaba limitando a sua criatividade e sua competência a fim de adaptar-se à um ambiente que, ilusoriamente, consegue enxergar ganhos nestas atitudes.

É de fundamental importância que haja um resgate do ser humano para que se possa implementar uma gestão pela qualidade total com sucesso, pois é ele quem coloca em prática as ferramentas desta teoria. A grande questão é que o homem acaba por tornar-se um mero repetidor de tarefas e as organizações (e o próprio ser) acabam esquecendo que seus recursos humanos diferem-se essencialmente dos outros recursos por serem dotados de sentimentos.

Segundo Schein, conforme relata Maria Ester de Freitas, a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Os pressupostos básicos, conforme o próprio Schein relata, são subdivididos em artefatos e criações, valores e, por fim, : "pressupostos básicos sobre relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas e natureza dos relacionamentos humanos" .

Outro fator importante é que a organização, por mais que tenha sofrido influências de outras organizações, terá a sua própria cultura, sua própria identidade, não importando o quanto utilizou de modelos culturais preexistentes. Este fato está bastante presente quando Schein diz que a cultura é o resultado de um processo de aprendizagem baseado nos problemas de adaptação ex-terna e integração interna.

Porém, são os valores que formam a base da cultura. Serão os valores os responsáveis pela visão de mundo da organização. Parafraseando Deal & Kennedy, observa-se que ele entende que valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Nos valores encontraremos a ética organizacional e também, dentre outros fatores, poderemos perceber os objetivos organizacionais.

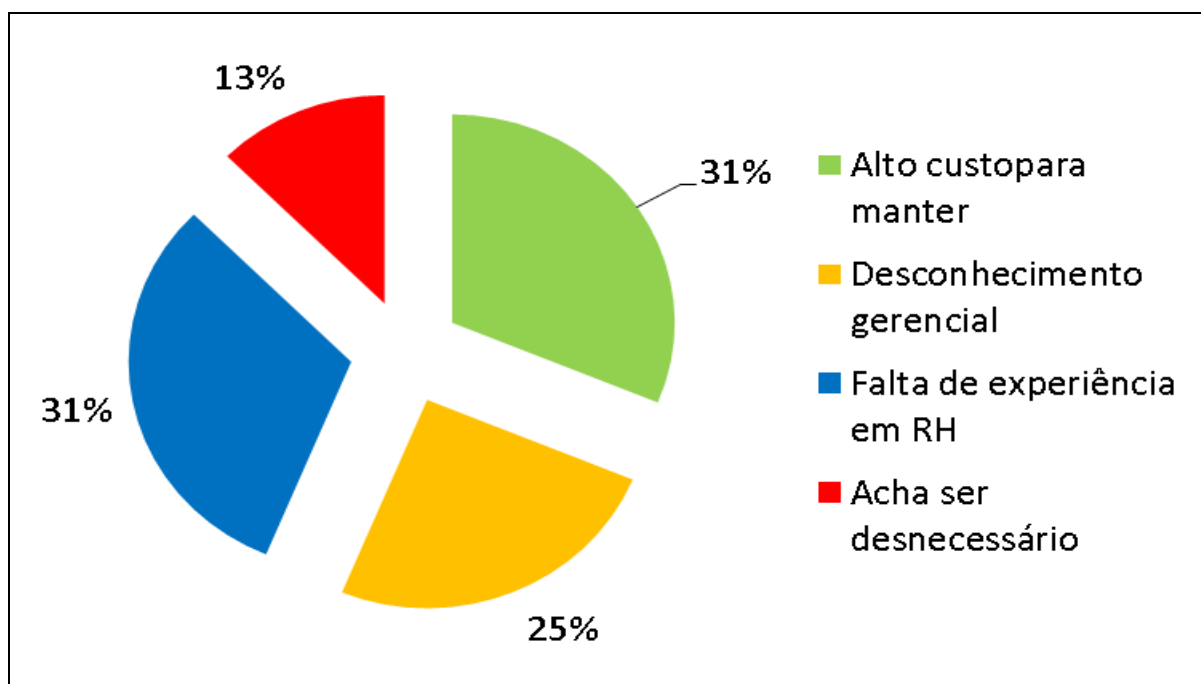
É possível que uma organização possua diversos traços de culturas semelhantes com outras organizações porém, somente pelo fato de estar inserido em outra região ou possuir outro proprietário e/ou administrador, a torna ímpar. As características pessoais do gestor já é,

por si só, uma variável determinante no desenvolvimento da cultura organizacional e é capaz de modificar radicalmente os valores da organização.

O sindicato em suas considerações esboça bem que para isso é necessário o desenvolvimento de ações voltadas à valorização das pessoas, com vistas em torná-las mais eficazes naquilo que fazem, uma vez que, o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas que a compõem, mesmo porque, de acordo com Stewart (apud BIAGIO, 2007), o capital intelectual é um dos parâmetros de aferição de sucesso das organizações, portanto, deve-se definir uma forma de mensurá-lo, pois as medidas de desempenho devem servir como balizamento para os rumos empresariais.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é parte especializada da Ciência da Administração que consiste em todas as ações que têm por objetivo a integração do colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

Retomando-se as análises dos empresários, os mesmos afirmam que em sua empresa não há um setor de recursos humanos organizado e com uma sistemática de funcionamento autônoma, contribuindo para o sucesso empresarial da organização. Assim, por consequência, foram questionados sobre os possíveis motivos para não ter sido implantado um Setor de RH na empresa, e o Gráfico 3 esboça as seguintes respostas:



**Gráfico 10:** Razões para não terem implantado ainda o RH.



De acordo com o gráfico 10, das respostas obtidas com os gestores, cerca de 31% afirmam ser um alto custo para manter; 31% dizem não ter experiência para gerir um RH; 25% definem o próprio desconhecimento da gestão específica em RH; e, 13% acham ser desnecessário no momento implantá-lo na empresa em que é gestor.

A Prática é bem distinta das considerações teóricas, visto que na literatura, a gestão é um requisito essencial para o desenvolvimento da empresa, como bem salienta Dutra (2002, p. 17), a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O mundo hoje sofre grandes transformações, especialmente o mundo dos negócios. Na busca de maior competitividade e melhores resultados, as empresas reestruturaram o setor produtivo de trabalho através de novas tecnologias e novos modelos de gestão. Entre esses novos modelos de gestão, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que vem sofrendo, nos últimos anos, grandes transformações.

Destacam Malkovich e Boudreau (2000, p. 19) que a administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas passam por “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, e sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Verifica-se que a Gestão de Pessoas é entendida como uma ponte entre a empresa e seus colaboradores, que busca utilizar ferramentas e instrumentos para o alcance dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais de todos os colaboradores.

Tachizawa (2001, p. 21) explica o motivo pelo qual a área de Gestão de Pessoas necessitou sofrer tantas alterações, até se tornar hoje um dos pilares da empresa:

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de Recursos Humanos.

As organizações descobriram que as pessoas não são meros recursos, mensurados como os demais itens da cadeia de produção, mas sim, instrumentos essenciais para o desenvolvimento da empresa. Neste contexto, Fleury e Oliveira (2002, p. 251), destacam a

importância da gestão de Recursos Humanos para as empresas, e qual o papel das pessoas na geração de resultados:

A perspectiva para o futuro próximo é que de coadjuvantes do processo, as pessoas, segundo o especialista em Gestão de Pessoas David Ulrich, passem a participar e assessorar na formação das macro-diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano existente na organização, além de ter estreita ligação com o planejamento estratégico organizacional e com a mudança de paradigmas. Sendo assim, a Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de desenvolver a capacidade da empresa para aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Tem a responsabilidade ainda de assegurar que as declarações de visão, missão e valores se transformem em comportamentos específicos:

É o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. E, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais só podem ser atingidos com a existência da relação entre ambos. Para os objetivos das organizações serem atingidos é necessário que tenham pessoas buscando-os, e para que as pessoas consigam alcançar seus objetivos pessoais é necessário que os mesmos busquem fontes em organizações.

Eis a teoria. Na prática, a realidade é bem diferente. Como bem salienta Paz (2012) as empresas partem do princípio de que as empresas precisam de respostas rápidas e de grande valor agregado ao negócio, de forma criativa e de baixo custo.

A área de Recursos Humanos nas empresas, vem há muito tempo convivendo com notícias das mais diversas origens, a maioria delas focadas sobre as mudanças que estão ocorrendo no contexto das relações humanas, trabalhistas, sociais e ambientais, isso em todo o mundo, é evidente e não temos como contestar.

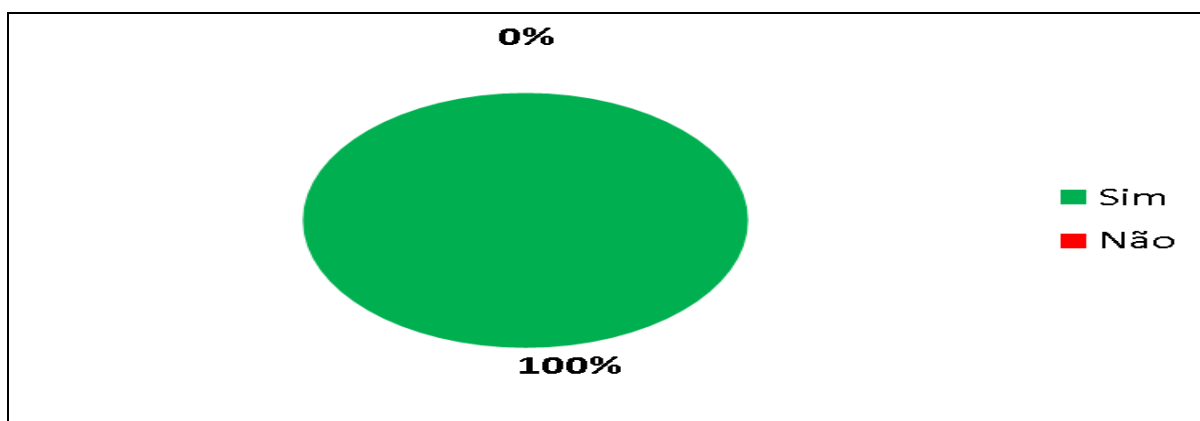
Também podemos visualizar uma preocupação extremada, sobre as dificuldades de mudança dessa área muitas delas ainda centrada na Administração Científica e outras na Escola Behaviorista, cuja maior contribuição foi a essência do uso das teorias “X” e “Y” promovendo em suas ações, modelos assistencialistas e paternalistas, altamente combatidos, por provarem serem nocivos ao desenvolvimento das pessoas.

Muitos dos assuntos que temos presenciados para a mudança de postura dos Gestores de Recursos Humanos, giram em torno de; Descentralização, Consultoria Interna,

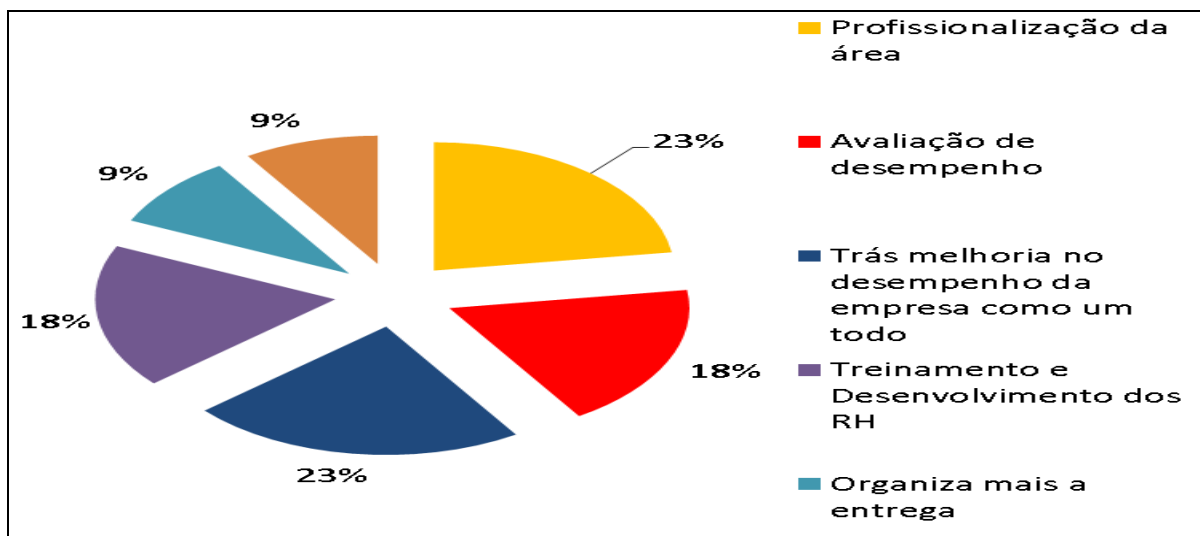
Planejamento Estratégico, Administração de Mudanças, Gerenciamento Participativo, Comprometimento, Envolvimento e Motivação dos Funcionários, etc.

E por fim quais serão os desafios a serem enfrentados e vencidos pela área de Recursos Humanos para se modernizar, tornando mais eficaz e competitiva dentro das empresas. Enfim, o resumo de tudo é como trilhar um caminho, que sem desqualificar o atual estágio de desenvolvimento dos Recursos Humanos, possa impactar sensíveis mudanças no ambiente organizacional, elevando a qualidade, a produtividade e a competitividade das empresas.

Então os Gráficos 11 e 12 esboçam uma realidade importante nesse momento, pois descrevem como os gestores enxergam os recursos humanos e como ele pode melhorar o desempenho na empresa, uma visão otimista, pessoal, interpretativa dos empíricos conhecimentos.



**Gráfico 11:** Opinião dos empresários quanto a criação de um setor de Recursos Humanos para melhorar a qualidade do atendimento da empresa



**Gráfico 12:** Um setor de recursos humanos melhora o desempenho da empresa em que?

O Gráfico 11 salienta que 100% dos gestores afirmam que a implantação de um setor de RH melhora o desempenho da empresa.

No Gráfico 12, complementando a resposta do gráfico 11, para 23% dos gestores o RH melhora a profissionalização da área de recrutamento, entrevistas e seleção; 23% tras melhoria no desempenho da empresa como um todo; 18% melhorará na avaliação de desempenho; 18% no treinamento e desenvolvimento dos RH; e por fim, 9% melhorará a organização do sistema de entrega (delivery); e 9% melhoria no processo admissional.

Administração de Recursos Humanos é uma área da qual todo mundo pensa entender, pois qualquer pessoa que pertença ou não a uma organização trabalha com ela. Na seleção de um trabalhador para o serviço doméstico, na compra de café numa padaria, na educação dos filhos, em tudo isso está envolvida uma série de conteúdos afetos ao conhecimento administrativo. Desde os primórdios das chamadas “teorias da administração”, entre os princípios de Henri Fayol, há o de pagar a cada um segundo a tarefa que realiza e o de tratar igual o que é igual e diferente o que é diferente, ambos entre as consideradas primeiras leis da Administração de Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos trata com e de pessoas; nesse campo, nada é fácil e, decididamente, pouco é objetivo. A idéia de tratar igual o que é igual para um administrador traz como premissa a discriminação adequada entre o bom e o mau, o certo e o errado. No entanto, não existe qualquer garantia de que a percepção – pessoal – desse administrador seja partilhada por outrem, menos ainda por aqueles que estão sendo objeto dessa discriminação.

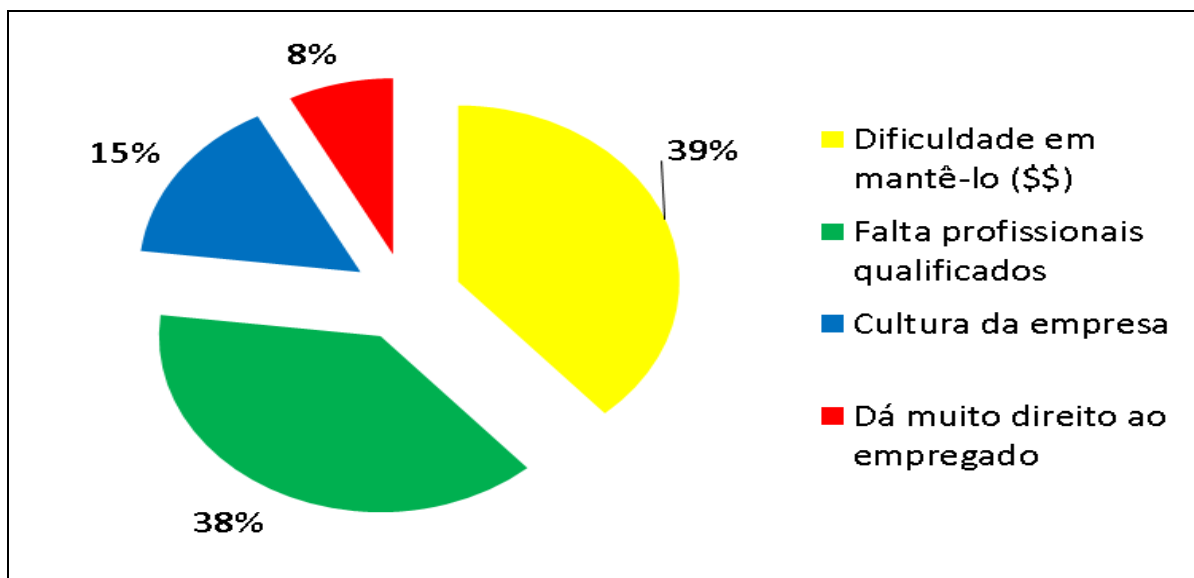
A Administração de Recursos Humanos tem um componente de “leis e normas” de caráter razoavelmente objetivo, mas, ao mesmo tempo, se assenta sobre relações interpessoais, que, em qualquer caso (e não apenas se e quando se está numa organização), se baseiam em sensações e percepções. Em qualquer circunstância é difícil aceitar o grau emocional contido nas relações e reações humanas. Isso se torna particularmente delicado quando se discute gestão, diante do conteúdo de conhecimento (mesmo que não científico) atribuído a essa área. Nos anos 90 o conceito de “inteligência emocional” busca fornecer conteúdo de conhecimento ao que antigamente se chamava pejorativamente de “emocional”.

Administração de Recursos Humanos pode ser compreendida como um subsistema de uma organização. Afinal, são as pessoas que realizam o trabalho das organizações. Mesmo naqueles casos em que existe uma pesada substituição do elemento humano por máquinas, são as pessoas que recolhem o produto transformado pelas máquinas, ligam-nas, desligam-nas,

decidem quando acioná-las... De certa forma, é por meio da utilização do modelo de teoria geral de sistemas que o termo “recurso humano” se torna aceitável.

Outra situação dessa mesma categoria é o recrutamento interno. Este não se refere diretamente à entrada na organização, mas ao acesso a unidades ou posições diferentes, que pode ocorrer quando se abrem postos de trabalho na organização e se deseja valorizar os seus trabalhadores. Essa hipótese é relativamente comum para posições gerenciais, a que são alçados funcionários com currículo talhado para aquelas funções ou aqueles que estão descontentes com suas situações presentes de trabalho ou inadaptados a elas, ou ainda quando há mudanças na direção superior da organização. Por outro lado, as secretarias de governo contam com duas alternativas para recrutamento: um profissional de fora ou alguém de seus quadros que está interessado em mudar e que tenha em seu currículo a capacitação ou habilitação necessárias para o cargo, muitas vezes adquiridas em cursos realizados pela própria organização.

Então diante dessa visão tão beneficiadora da Gestão do RH os gestores foram questionados sobre as principais dificuldades para implementar um setor de RH em sua empresa, obtendo-se as seguintes respostas contidas no Gráfico 13.



**Gráfico 13:** Dificuldades de implementar o RH na empresa

De acordo com o gráfico 13, 39% tem dificuldade para mantê-lo com recursos da própria empresa; 38% dizem que no mercado de Macapá não há profissionais habilitados e qualificados para implantarem eficazmente o setor; 15% dizem que a cultura da empresa, do

dono da empresa, interfere na decisão para sua implantação; e 8% dizem que a sua implantação dá muito direito aos empregados.

O mercado mudou, antigamente existiam mais pessoas para menos vagas, hoje existem muito mais vagas para um quantitativo menor de pessoas qualificadas para essas as funções inerentes a essas vagas. Para Paulo (2012) existe uma resistência bem grande em alguns empresários em investir na gestão de pessoas e na implantação de um setor próprio para realizar essas atividades (recrutamento, seleção e gestão). O autor, em seu estudo, salienta que o mercado é que não tem as pessoas qualificadas.

Hoje em dia as pessoas estão preocupadas com salários, desprendendo sua atenção para a qualificação e remuneração equivalente a essa característica. Em outras palavras, Paulo (2012) explica que existem empresas que ao decidirem contratar alguém, oferecem salário muito abaixo do nível do profissional e exigem muito acima do que um profissional para o cargo deveria ter. Assim, um bom salário não depende do critério indicação ou melhor entrevista, mas são requisitos. O importante é qualificação e competência dessa mão de obra, hoje a busca dos melhores é por empresas onde seus anúncios veiculam com salários melhores e benefícios.

No mercado de gestão de pessoas a solicitude de competências as vezes amarga a impossibilidade, explica-se: há empresas que recebem centenas de currículos sem anunciar. Há empresas que inventam exigências incoerentes com a realidade, onde é impossível uma pessoa possuir todas as qualificações exigidas. Muitos profissionais de RH agem de maneira incoerente até por que precisam de ajuda para aprender a fazer.

**Tabela 1:** Setores existentes nas empresas pesquisadas.

Setor	Existe	Não existe
Setor Administrativo	100%	-
Setor de vendas	100%	-
Setor Material	100%	-
Setor Recursos Humanos	-	100%
Departamento de Entrega	100%	-

De acordo com a Tabela 1, pode-se observar que os gestores das empresas entrevistadas afirmam que 100% das empresas não possuem um setor de Recursos Humanos.

Entretanto, todas as empresas possuem os demais setores elencados na questão, como: Administrativo, Vendas, Material e Entrega.

Um profissional nem sempre consegue atuar exatamente na área em que deseja, seja por fatores relacionados ao número de vagas disponíveis no mercado, ou porque o seu perfil não combina com as pré-definições da organização, ou ainda porque sua área de formação é diferente daquela em que ele realmente gostaria de atuar. Embora essas barreiras possam frustrar um profissional, nem sempre são o motivo da sua aparente falta de motivação.

A motivação das pessoas para melhorar a qualidade dos serviços e principalmente para alavancar o sucesso de uma organização é o foco deste estudo pois, é de suma importância que haja uma transformação no comportamento humano que vise uma maior produtividade no ambiente de trabalho, bem como conhecer as diversas formas e técnicas de motivação utilizadas para alcançar este objetivo.

A partir desta premissa é que foi feita a escolha de se trabalhar, neste relatório, acerca das condições motivacionais, bem como do desempenho em fomentar a motivação sobre a vida e a disposição do indivíduo, deixando um caminho para a revelação da auto-motivação e a influência da motivação para o crescimento da empresa, colocando o líder como o ponto de equilíbrio de todo esse processo.

Para concluir, motivação não pode ser espontaneamente gerada, pode apenas ser estimulada por uma série de princípios combinados que, de acordo com a concepção do Composto de Edomarketing, poderão aumentar a percepção de valor daquilo que, efetivamente, motiva. Então, é pretensão da empresa acreditar que pode cuidar da felicidade de seus colaboradores. A responsabilidade da empresa se limita a realização profissional das pessoas que nela trabalha, por uma razão simples, diferentemente da motivação, ou da felicidade, ela tem domínio sobre os fatores que determinam a realização profissional, logo pode gerenciá-los. (ROBBINS, 2003).

Já as pessoas, por sua vez, devem ser capacitadas para o desenvolvimento de suas atribuições e devidamente informadas sobre o que, como, quando, e principalmente, porque a organização precisa de sua contribuição irrestrita. Isso se deve a uma conclusão simples, o principal fato realizador é a consecução de objetivos. Não é possível estar motivado sem superar desafios e atingir metas, portanto, é também função social da empresa zelar por esta dimensão da felicidade, de maneira a alinhar objetivos profissionais do indivíduo aos seus objetivos estratégicos, afinal, é mais motivador que o sucesso. (ROBBINS, 2003).

O nosso comportamento pode ser causado pelo modo como percebemos o mundo e é dirigido para atingir certas metas. Assim, o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos empregados causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou desequilíbrio. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que nos motiva a responder e a nos comportar de forma a chegar a um resultado. Dessa forma todas as nossas necessidades estão sendo satisfeitas e a organização consegue seu resultado desejado. A compreensão desse processo contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuem com seus esforços conjuntos para uma maior produtividade.

A motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade. Com ela, a capacidade dos empregados é usada com mais eficácia, o que por sua vez leva a uma melhor satisfação no trabalho, assim como a maior produtividade.

A velocidade inerente ao mundo moderno nos traz muitos benefícios, mas em contraponto transforma máquinas, ferramentas e até mesmo tecnologias em recurso obsoletos ou na melhor hipótese em commodities. É neste cenário de mudanças rápidas que as organizações de sucesso utilizam suas estratégias de diferenciação. Elas buscam, desesperadamente, caminhos que lhe assegurem liderança de mercado. Elas lutam para ser a melhor e a primeira escolha de seus clientes (LOVIZZARO, 2003)

Então como ser diferente em um mundo tão competitivo e veloz? Nestes novos tempos, as companhias consideradas referência de sucesso, passam a utilizar como diferenciais competitivos competências humanas como a criatividade, a capacidade de interação, a comunicação, a cooperação, a ética etc.

O que realmente diferencia as organizações de sucesso sustentado das demais não é, definitivamente, a qualidade dos recursos que possuem, mais sim a qualidade das pessoas que administram estes recursos. Mais especificamente a qualidade da organização humana, a maneira como as pessoas se organizam em torno das estratégias, como se relacionam entre si e com mercado, como aprendem em grupo, como utilizam suas energias e conhecimento na condução do negócio.

Não se pode esquecer que são as pessoas que escrevem as estratégias, que desenham e implementam processos, que geram as soluções. São elas que lidam com as adversidades do dia-a-dia dos negócios.

Neste sentido pode-se afirmar que a empresa resulta em sucesso quando a organização é bem construída. Nas organizações de sucesso sustentado os recursos humanos são considerados como os principais ativos porque são eles que qualificam e dão vida aos



demais recursos. Desta forma, nunca se tornam obsoletos, ao contrário, são sempre o diferencial estratégico e mais importante.

A área de Recursos Humanos tem um papel fundamental neste contexto, desde o desenho até a implementação das estratégias. Contratar pessoas certas, para o lugar certo, criar uma atmosfera estimulante e administrar as complexas relações entre as pessoas são atribuições básicas dos Recursos Humanos. No entanto, uma das maiores contribuições dos Recursos Humanos dentro da organização é a remoção das barreiras entre as áreas funcionais (MANAGEMENT, 2000).

A comunicação livre de barreiras assegura a sinergia de todos os envolvidos na empresa (empregados, clientes e fornecedores). Além disso, permite maior velocidade na execução dos processos, na solução dos problemas e em última instância na implementação das estratégias de negócio, especialmente quando é imprescindível extrair energia e paixão do grupo para vencer desafios e superar resultados. (MANAGEMENT, 2000).

Outra contribuição importante dos Recursos Humanos, segundo MANAGEMENT (2000), é propiciar a organização o autoconhecimento. Isto significa conhecer cada colaborador, suas habilidades, seus talentos, seus interesses, suas expectativas e sua forma de interação com o grupo. Significa também reconhecer cada grupo como um organismo vivo, com inteligência e dinâmica própria. Uma cultura que valoriza a transparência nas relações e a comunicação sem barreiras fortalece e acelera este processo de autoconhecimento. Seria relativamente simples para a organização se cada colaborador funcionasse da mesma forma, reagisse da mesma maneira frente as situações.

Seria relativamente simples se todos pudessem funcionar com o mesmo software. Mas não é assim! Cada um de nós possui (consciente ou inconscientemente) uma agenda pessoal repleta de fantasias, interesses, medos e desejos e é com base nessa agenda que modelamos nosso comportamento e tomamos nossas decisões. (MANAGEMENT, 2000).

Enquanto indivíduos, mais conhecemos nossas agendas, mais assertivos seremos em nossas interações com o grupo e através do grupo com a própria organização. Nas organizações de sucesso pessoas em primeiro lugar não são apenas uma política de fachada, muito, além disso, é uma forte crença, um valor verdadeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio da construção civil é um dos mais importantes setores da economia brasileira, o mesmo apresenta uma dupla importância social, pois além de fazer uso de mão-de-obra intensiva, o que a torna uma grande fonte de empregos, o setor é responsável por edificar moradias habitacionais, função associada a uma das necessidades básicas do ser humano, a de proteção.

No Brasil, observa-se que os estudos sobre este setor também ganham importância, sob o ponto de vista social, na proporção em que o país possui um apreciável déficit habitacional, principalmente junto à população carente e de baixa renda. Por conseguinte, para se ter conhecimento de como atuam as organizações neste setor e seu comportamento no âmbito institucional, pode levar também, a compreensão da forma como determinados agentes sociais neste setor, se articulam buscando a proteção de seus interesses particulares.

Conforme se observa na legislação brasileira, sindicatos patronais recebem uma contribuição anual obrigatória das empresas filiadas. No entanto, nem todos filiados são associados, pois para isto é exigida uma contribuição mensal. Independente da quantidade de associados o sindicato é o representante oficial da categoria.

Deste modo, com esta atribuição legal, os sindicatos, representantes legais de todos os filiados, mas que contudo defende com maior ênfase, os interesses de seus associados, se articulam em torno de poderosas coalizões com o governo. Estas articulações visam preservar uma parte do mercado, cada vez maior, para seus associados, por intermédio do estabelecimento de programas setoriais da qualidade, derivados do modelo ISO-9001.

As conclusões a que se pôde chegar foram as seguintes: O mercado de material de construção em Macapá, tem plena consciência de que um setor de RH, melhora o desempenho das pessoas na empresa. A falta de conhecimento e de assessoria dos empresários deste setor está retardando a implantação de um setor de RH. As médias empresas pesquisadas não tem um setor de RH.

Além disso, concluiu-se que as pessoas admitidas nas empresas tem como processo as indicações de terceiros. As empresas não fazem treinamentos. Os salários são muito baixos. Como as empresas não tem um setor de RH não faz: recrutamento, seleção, entrevistas, avaliação de desempenho. O modelo de liderança nas empresas é predominantemente autocrática. As empresas não tem formalizados: missão, visão, objetivos.

Outras importantes conclusões que se constatou durante a investigação, foram: o aprendizado organizacional na empresa ocorre com base no erro/acerto; a gestão empresarial é predominantemente familiar e totalmente centralizada; existe um descontentamento dos empresários com a mão de obra e dos empregados com os patrões, por falta de treinamentos; empresas não tem planos de benefícios para os empregados; o horário de funcionamento dos estabelecimentos é puxado.

70% das empresas pesquisadas possuem algum programa computadorizado de controle operacional. Existe um bom relacionamento interno apesar da liderança ser autoritária e centralizada. Ocorre uma grande rotatividade “turn over” de funcionários cerca de 80% dos funcionários tem menos de 1 ano de empresa. Problemas de gestão mais comuns nas lojas: relacionamento com clientes, falta funcionário competente para cargo, falta de produtos, preço errado, inadimplência, concorrência predatória, falta de layout, falta de setor de compras atuante, etc.

A forma de premiação dos funcionários na área de vendas: 5% dos empresários nada fazem; 80% adotam prêmios se os colaboradores atingirem as cotas e/ou metas. A composição do quadro funcional é composto; caixa – vendedor – estoquista – motorista, serviços gerais – auxiliar administrativo. O nível de motivação e entusiasmo é sofrível e preocupante. O espírito de equipe é um fator preocupante, pois a tendência é o individualismo ou formação de grupos, que poderão prejudicar o desempenho final da empresa.

Os funcionários não se comprometem com as mudanças na empresa. As falhas de comunicação são gritantes e dificultam o trabalho. As empresas não tem uma política de cargos e salários definidas. As empresas atuam de forma isoladas, cada um buscando as suas próprias soluções. Não existe um planejamento estratégico, com ênfase nas metas futuras e do próprio crescimento da empresa. As empresas e os funcionários não dominam as tecnologias de gestão operacional.

Deste modo, sugerem-se algumas contribuições sociais e recomendações:

- Desenvolver no meio empresarial do ramo de material de construção um conjunto de informações, cursos, palestras na área de gestão de recursos humanos para despertar a visão e os objetivos que a ARH propicia na gestão dos negócios, para o engrandecimento dos negócios.

- Dar sugestões para que os empresários voltem a estudar, para adquirirem conhecimentos administrativos, financeiros, organizacionais, relacionais, para uma melhor gestão de seus negócios com total profissionalismo dentro da contemporaneidade.

- Os empresários com o conhecimento adquirido podem desenvolver ações, no sentido de qualificar a sua própria mão de obra e/ou incentivar o meio acadêmico de recursos humanos a se tornar uma realidade plausível e possível para que as empresas possam desenvolver meios para implantar um setor RH atuante nas médias empresas.

- Com essa estrutura montada as empresas tem condições ao seu modo, no seu tempo implantarem uma área RH, para cuidar da gestão de pessoas, e com isso, crescerem e melhorarem e desenvolverem-se em todos os níveis.

- Melhorar a visão de que a área de RH nas organizações são um centro de lucro próspero que irradia conhecimento para todas as áreas empresariais.

- Como aprofundamento desse conhecimento, melhoramos o comprometimento do empresário, que passa a enxergar a área de RH como altamente relevante e decisiva para conquistar resultados com um maior produtividade.

- Mudar o paradigma de que o RH é coisa de grandes empresas, e que os custos com RH comprometem a vida financeira da empresa.

- Com essas definições e a formatação correta dos RH na empresa, podemos resolver a maioria dos problemas inerentes a organização: Melhorias nas atribuições e nas definições das competências; Melhorias na integração dos diversos setores da empresa potencializando o acesso as informações; O nível de liderança avança, levando e melhorando a delegação de autoridade que vai influir decisivamente no trabalho em equipe; Explicitação clara e objetiva da missão, visão e políticas organizacionais, melhorando a entendibilidade do funcionário e o seu compromisso com os objetivos da empresa.

- Além de, implantarem uma política mais aberta e flexível que propicie: recrutamento, seleção, treinamento desenvolvimento, crescimento na carreira, reconhecimento do capital humano. Criação de meios avaliativos e desenvolvimentista dos recursos humanos: avaliação de desempenho, qualidade total, aprendizagem continua, gestão do conhecimento. Abertura de canais de comunicação para incentivar os feedback, sugestões, criatividade e a própria inovação. Desenvolver instrumentos comparativos de desempenho da empresa com os concorrentes, como mecanismo de aprendizado e estímulo a melhoria continua. Levar a empresa a tornar-se mais rápida em função das mudanças do mercado. Adotar uma visão mais estratégica de negocio, principalmente para a administração de recursos humanos. Delegar e cobrar as responsabilidades no campo operacional para que a empresa obtenha maior celeridade dos seus objetivos. Estar preparada para enfrentar os desafios, sacrifícios e correr riscos calculados.

- Potencializar os relacionamentos com os seus clientes internos e externos, causando uma perfeita sintonia com os objetivos do negócio. Maior agilidade para decidir, fazer e realizar os propósitos organizacionais. Utilizar o papel empresarial e dos recursos humanos na empresa: estrutura administrativa adequada, dominar as tecnologias operacionais, planejamento médio prazo com metas bem definidas, pesquisar o nível de satisfação dos clientes internos e externos, interpretar as oportunidades e ameaças do negócio. Promover campanhas sociais, educativas, ecológicas, recreativas junto a comunidade local com total envolvimento dos recursos humanos da empresa. Investir no alto nível de profissionalização dos empresários e dos funcionários e motivando-os a sentirem-se responsáveis pelo sucesso do empreendimento. Manter uma comunicação clara, direta e transparente com os clientes internos e externos da empresa.

A empresa objeto de estudos desse relatório de conclusão de curso deve urgentemente buscar estar alinhada e obediente aos principais preceitos básicos da administração na modernidade. Infelizmente a realidade encontrada ,ainda não desenvolve uma prática que priorize a maior parte da iniciativa privada amapaense neste ramo de negócio. Falta organização e principalmente profissionalização dos recursos humanos como mola propulsora para alavancar o crescimento e o desenvolvimento concreto destas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**. Ci. Inf., Brasília, v. 27, n. 1, 2008.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BAYLIS, J.; SMITH, S. **The Globalization of Word Politics – Na Introduction to International Relations**. 3ª Ed. New York. Oxford University Press Inc. 2005.
- BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BEKIN, S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BELICK, W. **Supermercado e Produção: Limites, Possibilidades e Desafios**. Anais XII Congresso da Sociedade Brasileira De Economia e Sociologia Rural, Cuiabá, 2004.
- BERGAMINI, C.W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; MIRANDA, Luiz Carlos; CALLADO, Antônio André Cunha. **Fatores associados à gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções**. Prod., São Paulo, v. 13, n. 1, 2003.
- CAMARA, P. B., GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J.V. **Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.
- CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. **Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas**. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 1, Jan. 1999.
- CASIMIRO, Mafalda. **Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande – Estudo de Caso**. **Psicologia**, Vol. XXII (1), 2008, Edições Colibri, Lisboa, pp. 5-33.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CEZAR, Carlos Henrique. Nada substitui o diálogo. **Comunicação Empresarial**, ano 12, n. 45, 4 trim., 2002, p. 25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centeo de despesa) em um centro de lucro**. 2ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRADO, Frank M. **A torça da comunicação: quem não comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRAWFORD, R. **Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEPEC. Amapá. Brasília: IBGE / Banco Bradesco, Janeiro de 2013. Disponível em: <[http://www.economiaemdia.com.br/static\\_files/EconomiaEmDia/Arquivos/infreg\\_AP.pdf](http://www.economiaemdia.com.br/static_files/EconomiaEmDia/Arquivos/infreg_AP.pdf)>. Acesso em: 20 Fev. 2013.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.; A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M.M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GRZYBOVSKI, Denize; HAHN, Tatiana Gaertner. Educação fiscal: premissa para melhor percepção da questão tributária. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, Oct. 2006.

IBGE. Indicadores IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio**, abril, 2011. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1307972706.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1307972706.pdf)>. Acesso em: 20 Fev. 2013.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio – 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2010/default.shtm>>. Acesso em: 20 Fev. 2013.

JOHANN, Silvio L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva 2004.

LUBUS, Carlos. **Emoções na conta**. Vida & Trabalho Melhor, n. 188, fev. 2003.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: sua orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo.

MARCONDES, Carolina. **Endomarketing**: a conquista do público interno. HSM on line, Editoriais, Marketing e Comunicação. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/endomarketing.php?marcabusca=endomarketing=marcabusca>>. Acesso em 04 ago. 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2010.

MONDIN, Battista. **Curso de Filosofia**, vol. 1. São Paulo: Paulinas, 2008.

MORAES, Rogério de. Gestão de pessoas é desafio para pequenas empresas. **Folha de São Paulo versão on-line**. São Paulo, set. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1147395-gestao-de-pessoas-e-desafio-para-pequenas-empresas.shtml>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

MORGADO, M. & GONÇALVES, M. N. **Varejo**: Administração de Empresas Comerciais. São Paulo: Senac, 1997.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

**Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.



REALE, Giovanni e ANTISERI, Dante. **História da Filosofia**, vol. I. São Paulo: Paulus, 2004.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Interna**: os Desafios da Integração. Disponível em: <<http://www.megabrasil.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2007.

REIS, R. M.; REIS, H. M. **Benchmarking e Reforma da Administração Pública**: Ao Encontro de Boas Práticas. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**: elementos da metodologia do trabalho científico. 11 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; ZERRENNER, Sabrina Arruda. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 2, June 2009 .

SEVERINO, Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**: diretrizes para o trabalho científico-didático na universidade. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira, 2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão de Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2008.

SELZNICK, P. **Administração de pessoal**. São Paulo. Atlas, 2006.

VENCENTINO, Cláudio. DORIGO, Gianpaolo. **História ara o ensino médio**: história geral e do Brasil. São Paulo: Scipione, 2005.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A



Tema: A Gestão do conhecimento como fator determinante no processo inovador dos Recursos Humanos: Análise do Setor Varejista de Materiais de Construção Civil em Macapá (2010-2012).  
Pesquisador: Francisco Darciso Silva

### INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO QUESTIONÁRIO – MEMBRO DO SINDMAT

1. Quantidade de empresas-varejo material de construção	
2. Quantidade de funcionários-varejo material de construção	
3. Tempo de vida médio de empresas no ramo	

3. Média de faturamento/ano no setor de material de construção. Como se chega a base de calculo desses dados?

4. Participação do setor material de construção no pib do estado amapá

4 Quantidade da participação das médias empresas no mercado material de construção

7. As médias empresas têm um setor de recursos humanos
Sim
Não

8. Razões das Dificuldades para implantar Setor de RH nas médias empresas em Macapá?			
	Não sabem como fazer		Falta de visão de futuro do empresário
	Desconhecimento gerencial.		Falta de comprometimento e criatividade do empreendedor
	Dificuldade para incorporar o conhecimento		Achar que o setor é completamente desnecessário e/ou irrelevante para o negócio.
	Falta de experiência no campo profissional		Medo de iniciar a implantação de um setor de “RH” e não ter condição de dar continuidade, devido aos custos.
	Falta de recursos financeiros para manter o setor		Visão de que o “RH” é coisa de grandes empresas.
	Falta de mão de obra qualificada para o setor		Entender que o setor de “RH” é um centro de custo e não de Lucro para a empresa.

## APÊNDICE B



Tema: A Gestão do conhecimento como fator determinante no processo inovador dos Recursos Humanos: Análise do Setor Varejista de Materiais de Construção Civil em Macapá (2010-2012).  
Pesquisador: Francisco Darciso Silva

### INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO QUESTIONÁRIO – MEMBROS DAS LOJAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

1 A Empresa Tem Um Setor De Recursos Humanos?			
		Sim	
		Não	
1.1 Se Sim, o que motivou a sua implantação na empresa?			
1.2 Se não, por que ainda não foi implantado nessa empresa?			
2 Possíveis motivos para não ter sido implantado o Setor de RH na empresa:			
		Alto custo para manter	
		Falta de experiência na área de RH	
		Desconhecimento gerencial	
		Achar que é desnecessário para o negócio	
3 Na sua opinião, um setor de recursos humanos melhora o desempenho da empresa?			
		Sim	
		Não	
4 Um setor de recursos humanos melhora o desempenho da empresa em que?			
		Profissionalização da área de recrutamento, entrevistas e seleção	
		Melhoria no processo admissional	
		Avaliação de desempenho	
		Treinamento e Desenvolvimento dos RH	
		Melhoria nos aspectos motivacionais e relacionais	
		Trás melhoria no desempenho da empresa como um todo tendo em vista que os resultados são alcançadas por pessoas.	
5 Na sua visão o RH é custo ou investimento?			
		Custo	
		Investimento	
6 Quais as dificuldades para implementar um setor de RH na sua empresa?			
		Dificuldade em manter um setor de RH	
		Cultura do empresário	
		Falta de profissional preparado no mercado	

7 Qual é o período da jornada de trabalho diária? (Hora de início e término)

8 Quais são os setores existentes na empresa?

Setor	Existe	Não existe
Setor administrativo		
Setor de vendas		
Setor Estoque		
Setor Recursos Humanos		
Departamento de serviços gerais		

9 Qual a quantidade de funcionários atuantes nesses setores?

Setor	Quantidade de Funcionários
Setor administrativo	
Setor de vendas	
Setor Estoque	
Setor Recursos Humanos	
Departamento de serviços gerais	

10 A empresa tem avaliação de desempenho formalizado?

Sim
Não

11 A empresa faz treinamento de seus funcionários?

Sim
Não

12 A empresa tem um plano de cargos e salários?

Sim
Não

13 A empresa tem CIPA?

Sim
Não

14 A empresa dar oportunidade de crescimento profissional aos seus talentos?

Sim
Não

15 Qual o modelo de liderança reinante na empresa?


## **ANEXOS**

## ANEXO A – PROJETO DE PESQUISA



### Conhecimento e Ciência

#### Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

#### Curso de Especialização com Acesso ao Mestrado em Gestão

### INFORMES

**Data de entrega:** 30 de Julho de 2012

**Formato:** Monografia

**Linha de Pesquisa:** Gestão Empresarial

**Orientador:** Prof. Dr. Ricardo Pinto

**Tema:** A Gestão do conhecimento como fator determinante no processo inovador dos Recursos Humanos: Análise do Setor Varejista de Materiais de Construção Civil em Macapá (2010-2012).

**Mestrando:** Francisco Darciso Silva

**MACAPÁ**

**2012**

**FRANCISCO DARCISO SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DETERMINANTE NO PROCESSO INOVADOR DOS  
RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA  
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM MACAPÁ  
(2010-2012).**

**Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pinto**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**MACAPÁ**

**2012**



**FRANCISCO DARCISO SILVA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR  
DETERMINANTE NO PROCESSO INOVADOR DOS  
RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA  
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM MACAPÁ  
(2010-2012).**

Trabalho apresentado como requisito avaliativo final da primeira fase do curso de Especialização com acesso ao Mestrado da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pinto

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**MACAPÁ**

**2012**

## **1 LINHA DE PESQUISA**

Gestão empresarial

## **2 TEMA**

Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento.

### **2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

A Gestão do conhecimento como fator determinante no processo inovador dos Recursos Humanos: Análise do Setor Varejista de Materiais de Construção Civil em Macapá (2010-2012).

## **3 PROBLEMA**

O panorama mundial é marcado por profundas e rápidas transformações e avanços tecnológicos, decorrentes do fenômeno da globalização da economia. A celeridade crescente com que se processam estas mudanças tem exigido das organizações um nível de competitividade cada vez mais ditado pela sua capacidade de inovar, em resposta às necessidades e anseios do mercado global. Como ilustra Staub (2001 pg.01): “ Com efeito, inovar tornou-se a principal arma de competição entre empresas e entre países. Na atualidade, deter conhecimento tecnológico conduz à dominação econômica e política”.

Por conseguinte, as organizações para fazerem frente a esses desafios, necessitam encontrar meios que facilitem o processo inovador. Neste sentido, o alto grau de complexidade para a geração da inovação tem feito com que as organizações adotem uma nova postura centrada no conhecimento.

Este projeto tem o propósito de explorar um tema pouco levantado e tem por finalidade apresentar ideias e desenvolver o assunto, mas não modificar conceitos. Entende-se que novos estudos devem ser feitos e melhor investigados.

Mas onde as pessoas e, particularmente, o Gestor de Recursos Humanos, se inserem nesta nova fase da sociedade do conhecimento e dos recursos informacionais como fator estratégico de desenvolvimento comercial?

#### **4 QUESTÕES A INVESTIGAR**

Como os empresários de comércio varejista de materiais de construção civil avaliam a importância do conhecimento na gestão dos Recursos Humanos para a formação e o domínio das habilidades da área?

Qual é a perspectiva sobre o pensamento dos empresários em relação a alguns aspectos da área de administração estratégica, como forma de melhor compreender os fatores associados ao interesse pessoal dos funcionários de Recursos Humanos para melhorarem os seus conhecimentos?

Quais as dificuldades na implantação de um setor de Recursos Humanos?

Quando os empresários promovem a gestão do conhecimento e dos recursos humanos? Há qualificação e capacitação para realizar as atividades?

A gestão do conhecimento é fator determinante para os Recursos Humanos do comércio de material de construção?

Como e em que grau as dimensões da gestão do conhecimento influenciam os processos inerentes aos Recursos Humanos no comércio de material de construção?

Quais as influências do processo de comunicação gerencial adotado para o compartilhamento do conhecimento das equipes?

#### **5 OBJETIVOS GERAIS**

Efetuar a análise da gestão do conhecimento como fator determinante ao processo de inovação do setor de Recursos Humanos.

#### **6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar o entendimento dos empresários de comércio varejista de materiais de construção civil sobre o conhecimento na gestão dos Recursos Humanos;
- Entender de que maneira os empresários realizam administração estratégica diretamente com fatores dos funcionários de Recursos Humanos para melhor dos conhecimentos técnico nesses colaboradores;

- Identificar dificuldades na implantação de um setor de Recursos Humanos;
- Visualizar o modo de promoção da gestão do conhecimento e dos recursos humanos, bem como capacitação de funcionários;
- Descrever as influências do processo de comunicação gerencial adotado para o compartilhamento do conhecimento das equipes

## 7 JUSTIFICATIVA

O Conhecimento, neste novo cenário mundial, tornou-se um elemento fundamental e extremamente importante para o sucesso das organizações. Com isso, os ambientes tornaram-se mais complexos e dinâmicos. A busca de inovação está transformando o trabalho das pessoas em atividades que envolvem competências distintas.

Com o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação, o processo de produção e consumo do conhecimento ficou facilitado. Porém, a excessiva oferta de informações e conhecimentos existentes no mercado, acaba dificultando o seu uso.

Há a premente necessidade de um gerenciamento maior para aliar a busca e transformação do conhecimento aos resultados esperados. O entendimento de como ocorre este conhecimento, que está em transformação constante, depende da forma de comunicação adotada pelas pessoas da organização.

Vale ressaltar a importância do processo de comunicação para o compartilhamento do conhecimento. O conhecimento e a comunicação estão extremamente interligados, pois se houver falhas na comunicação, o processo do compartilhamento do conhecimento não produzirá os resultados necessários para as organizações. Neste processo, o gerente assume um papel extremamente relevante, pois ele é o agente facilitador da comunicação interpessoal para a criação e compartilhamento do conhecimento em ambientes de inovação. Como cita Stewart (1998): “O maior desafio na era da informação é gerenciar o conhecimento”.

Segundo Regans e McEvily (2003), o processo de transferência de conhecimento é arbitrário e segue caminhos de menor resistência. A facilidade de transferência de conhecimento pode justificar porque o compartilhamento ocorre algumas vezes e não em outras.

Com base neste cenário, é imprescindível a ocorrência de várias ações para que a riqueza de conhecimentos, tácitos e explícitos, seja compartilhada e difundida nas organizações. Isso implica na necessidade de dimensões organizacionais, para enfrentar os desafios que envolvem: estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas, ambiente de aprendizado, comunicação e cultura. Na Gestão do Conhecimento, esses fatores são armas competitivas, que podem levar ao sucesso ou ao fracasso. Analisar a influência dessas dimensões, que são interdependentes, para o gerenciamento do conhecimento é fundamental para o processo de inovação.

Neste contexto, justifica-se relevante a natureza deste estudo, em termos teóricos e práticos, uma vez que pode ser um instrumento de referência para diversos segmentos organizacionais devido à insipiência do tema na realidade brasileira e pela sua importância para a competitividade das organizações.

## 8 REFERENCIAL TEÓRICO

Da Escola de Administração Científica de TAYLOR\* aos nossos dias, a evolução das técnicas gerenciais têm ocorrido em ritmo vertiginoso. Hoje a gestão dos negócios empresariais conta com uma diversidade enorme de abordagens cuja validade é incontestável. Encontraremos contribuições que, se não justificam o título de inovadoras na forma de administrar uma organização, têm o mérito de chamar a atenção para os aspectos vitais responsáveis pelo sucesso de uma empresa.

Avaliando em termos de essencialidade, percebemos que, à exceção de umas poucas propostas efetivamente originais, muitas dessas novas técnicas e idéias são aprimoramentos ou desdobramentos de teorias desenvolvidas em uma das escolas da administração surgidas ao longo do século XX.

Neste sentido, as ESCOLAS CLÁSSICAS, HUMANÍSTICA E HOLÍSTICA merecem destaque. Escola Clássica: Surgida a partir das novas necessidades industriais, essa escola tem um enfoque que privilegia a esfera produtiva. Seus principais pensadores foram Taylor e Fayol. Ambos desenvolveram suas teorias na mesma época, porém, não tinham conhecimento um do outro. Com idéias parecidas, seus estudos se diferem pelo fato de Taylor se preocupar com o trabalhador e com o desenvolvimento científico de uma metodologia de trabalho e Fayol com a estrutura das organizações e com o trabalho dos gestores.

A Escola da Administração Científica é um braço da Escola Clássica, que recebeu este nome devido aos estudos de Taylor. Escola Humanística: Surgiu como uma reação lógica e natural ao sistema excessivamente mecanizado, instaurado pelas teorias clássica e científica. Alguns autores a subdivide em diferentes linhas de pensamento como Relações Humanas, Behaviorismo ou Teoria Comportamental.

Escola Holística: O holismo vem do grego holos e significa todo. Na gestão de negócios é a busca da síntese e integração das teorias precedentes por meio da aplicação de conceitos e ideais de outras áreas do conhecimento. Com a globalização, as fronteiras da pesquisa e da prática da administração foram inexoravelmente alteradas e estão sendo reforçadas pela nova configuração dos blocos econômicos.

Os grandes avanços nas áreas das telecomunicações e da informática consolidaram uma nova tendência que é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor e até concorrentes. Procurando atender mercados integrados e suportados pelos avanços nas tecnologias de informação, essas parcerias surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial.

Esses novos paradigmas, ainda em fase de avaliação de resultados, merecem a atenção dos dirigentes de empresas interessados em compatibilizar o desenvolvimento de sua organização com a evolução do ambiente. Conhecendo as diferentes abordagens das diferentes escolas de administração, o gestor prudente deve procurar discernir em que grau as propostas se diferem e avaliar como as novas ideais podem ajudar sua organização a enfrentar as demandas competitivas do atual cenário econômico.

A perspectiva de uma sociedade altamente informatizada está levando as empresas a adotarem modelos de gestão que aproveitam esse novo contexto. Exemplo, o setor financeiro está descobrindo o poder da análise profunda e sofisticada de seus bancos de dados. Eles estão usando ferramentas como os Data Mining, que mineram os dados contidos em seus bancos, ou seja, esmiúçam as informações até encontrarem relacionamentos dos quais a empresa possa tirar proveito.

A moeda da informação tem dois lados: um muito positivo e outro bastante preocupante. A diferença está exatamente na maneira como a informação é obtida e utilizada. Para fazer esta distinção precisamos considerar que existem dois tipos de informação: a CONSENTIDA\* e a NÃO CONSENTIDA\*\*. Mas será que a utilização da informação não consentida leva, necessariamente, a resultados preocupantes?

1. O uso da informação não-consentida traz sempre resultados preocupantes. Embora tenha lá seus apelos, ela produz desconfiança entre os envolvidos, independentemente de serem acionistas, clientes, colaboradores ou fornecedores.

2. A médio e longo prazos o custo da informação não-consentida pode tornar-se insuportável, provocando perda, erosão da imagem da empresa, da marca e dos resultados financeiros.

Um modelo de gestão capaz de lidar com a complexidade da sociedade da informação baseia-se no princípio de que a melhor moeda de troca para a obtenção da informação consentida é a própria informação. Ou seja, se a empresa precisa de informações sobre seus consumidores, ela precisa passar-lhes informações. Neste modelo, uma das responsabilidades principais dos gestores é garantir a disponibilização das informações necessárias para cada um dos agentes envolvidos no negócio (clientes, acionistas ou fornecedores). Isso se chama transparência. O xis da questão é que o valor da tecnologia da informação não depende apenas da informação propriamente dita. Depende também do papel que ela tem dentro da organização. A criação de novos produtos e serviços e o aperfeiçoamento da qualidade do processo decisório, em toda a extensão do negócio, são maneiras pelas quais a informação cria um valor significativo para as organizações.

Porter é um dos mais reconhecidos estudiosos da Estratégia Competitiva. Professor da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, ele pesquisa como as organizações modernas podem sobreviver e se manter no mercado na era da informação. Porter trabalha com um conceito chamado de vantagem competitiva sustentável, que a empresa que atendeu Luciano utiliza. Para Porter, desenvolver uma vantagem competitiva sustentável é essencial para que qualquer organização sobreviva nos dias atuais. Vantagem competitiva sustentável significa oferecer maior valor ou maiores vantagens para o consumidor, não apenas no curto prazo. Para isso existem dois caminhos: 1. Estratégia de custos: significa oferecer ao cliente preço mais baixo com a mesma qualidade. 2. Estratégia de diferenciação: oferecer ao cliente ou um produto único, de maior valor que o dos concorrentes, ou seja, um produto diferenciado.

Para adotar qualquer uma dessas estratégias e obter os resultados esperados, a informação, bem como as ferramentas de Tecnologia de Informação, desempenham um papel fundamental. Para capturar, registrar, armazenar e tratar as informações detalhadas sobre os custos de um determinado produto num período significativo de tempo, podemos utilizar desde tecnologias mais simples, como uma planilha Excel, até ferramentas mais complexas,

como ERP - ENTERPRISE RESOURCES PLANNING, mais conhecidos no Brasil como Sistemas Integrados de Gestão.

Essas tecnologias específicas são mais eficientes porque conseguem disponibilizar informações de modo confiável e oportuno para aqueles que tomam as decisões dentro das organizações. E, como você já sabe, decisões corretas, na oportunidade certa, são fundamentais para que a empresa consiga obter os resultados previstos. O papel da informação como elemento potencializador de vantagens competitivas fica mais evidente na estratégia de diferenciação. Neste caso, a organização se propõe a oferecer um produto ou serviço absolutamente diferenciado e que não pode ser copiado pelos concorrentes. Somente dessa maneira a vantagem competitiva é sustentável.

Porém, num mundo como o de hoje onde quase tudo é copiável, isso fica praticamente impossível. O que fazer, então? A solução é desenvolver processos de negócio que permitam à organização inovar e se diferenciar perante seus concorrentes. A diferenciação do produto fisicamente em termos de cor, embalagem, funcionalidades ou qualquer outro atributo considerado importante pelo consumidor é um caminho. Além disso, pode-se diferenciar os serviços de apoio ao consumidor em termos de atendimento pós-venda, assistência técnica e substituição de peças, entre outros.

Quanto mais informações a empresa possuir sobre os consumidores de seus produtos, mais direcionados serão os esforços e as ações empreendidos na diferenciação. O gerenciamento de informações é feito por meio de poderosas ferramentas de CRM – Customer Relationship Management ou Gestão do Relacionamento com Clientes. Esta tecnologia é fundamental porque nenhuma organização pode se diferenciar em tudo para todos os consumidores. Gastos com atividades de diferenciação que não são valorizadas representam apenas custos adicionais e acabam minando as vantagens potenciais da estratégia de diferenciação. Segundo Porter, além dos fatores objetivos relacionados ao produto ou serviço, as organizações podem lançar mão de fatores subjetivos para fazer a diferenciação de seus produtos.



## 9 METODOLOGIA

### 9.1 MÉTODOS

Para se analisar a gestão do conhecimento como fator determinante no processo inovador dos Recursos Humanos em Macapá, se faz necessário utilizar o método de pesquisa de campo (estudo de caso), fundamentado através de um enfoque dedutivo e analítico da considerações temáticas.

Escolheu-se este método, por se possibilitar a realização de uma pesquisa sólida, em que o investigador apresenta sua observação diretiva, bem como os resultados dos questionários aplicados, em vistas a investigar as respostas para o problema proposto.

### 9.2 TIPOS DE PESQUISA

Para a obtenção e coleta de dados, será utilizada a pesquisa exploratória, através da qual, se processam a observação de diretores e colaboradores que participam dos Recursos Humanos.

Também será utilizada a pesquisa bibliográfica, consiste no exame da literatura científica, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema.

### 9.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada através de aplicação de questionários obedecendo a seguinte cronologia dos fatos que se sucederão:

I – Entrevista com questionário semi-estruturado aplicado a representante do Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção Civil (SINDMAT);

II – Entrevista com empresário de uma empresa de médio porte, enfatizando a gestão do conhecimento e como desenvolve os recursos humanos.

A metodologia deste estudo consiste na aplicação e posterior tratamento dos dados provenientes dos seguintes dois instrumentos de investigação: Questionários e diário de atividades (obtidos com a observação direta dos procedimentos durante as aplicações das entrevistas).

#### 9.4 TRATAMENTO DOS DADOS OBTIDOS

Os dados serão analisados primeiramente sob o enfoque qualitativo a partir dos resultados de um enfoque quantitativo, utilizando de análise estatística, aplicação de gráficos e porcentagens.

#### 10 CRONOGRAMA

Atividades	Período (em meses)				
	2012			2013	
	06-07	07-08	09-10	11-12	01-02
<b>Elaboração de Projeto</b>	X				
<b>Apresentação do Projeto</b>	X				
<b>Levantamento bibliográfico</b>	X	X	X		
<b>Aplicação da pesquisa de campo</b>			X		
<b>Análise dos resultados</b>			X		
<b>Tabulação dos dados coletados</b>			X	X	
<b>Apresentação</b>				X	
<b>Orientação</b>	X	X	X		
<b>Entrega Final</b>					X
<b>Defesa da Dissertação</b>					X

## REFERÊNCIAS

BOOG, GUSTAVO G. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Editora Gente – São Paulo - 2002

CHRISTENSEN, CLAYTON M. **O Dilema da Inovação**. Editora Makron – São Paulo - 2001

KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Editora Campus – Rio de Janeiro - 2000

LAUDON, KENNETH C. / LAUDON, JANE PRICE. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Editora PEARSON BRASIL – Rio de Janeiro - 2003

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas – São Paulo - 2004

ROBBINS, STEPHEN PAUL. **Comportamento Organizacional**. Editora Prentice Hall – São Paulo - 2002

SENGE, PETER M. **A Quinta Disciplina**. Editora Best Seller – São Paulo – 2003

SROUR, ROBERT HENRY. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Editora Campus – Rio de Janeiro - 1998

STEWART, THOMAS A. **A Riqueza do Conhecimento**. Editora Campos – Rio de Janeiro - 2002

WELCH, JACK. **Jack Definitivo**. Editora Campus – Rio de Janeiro - 2001